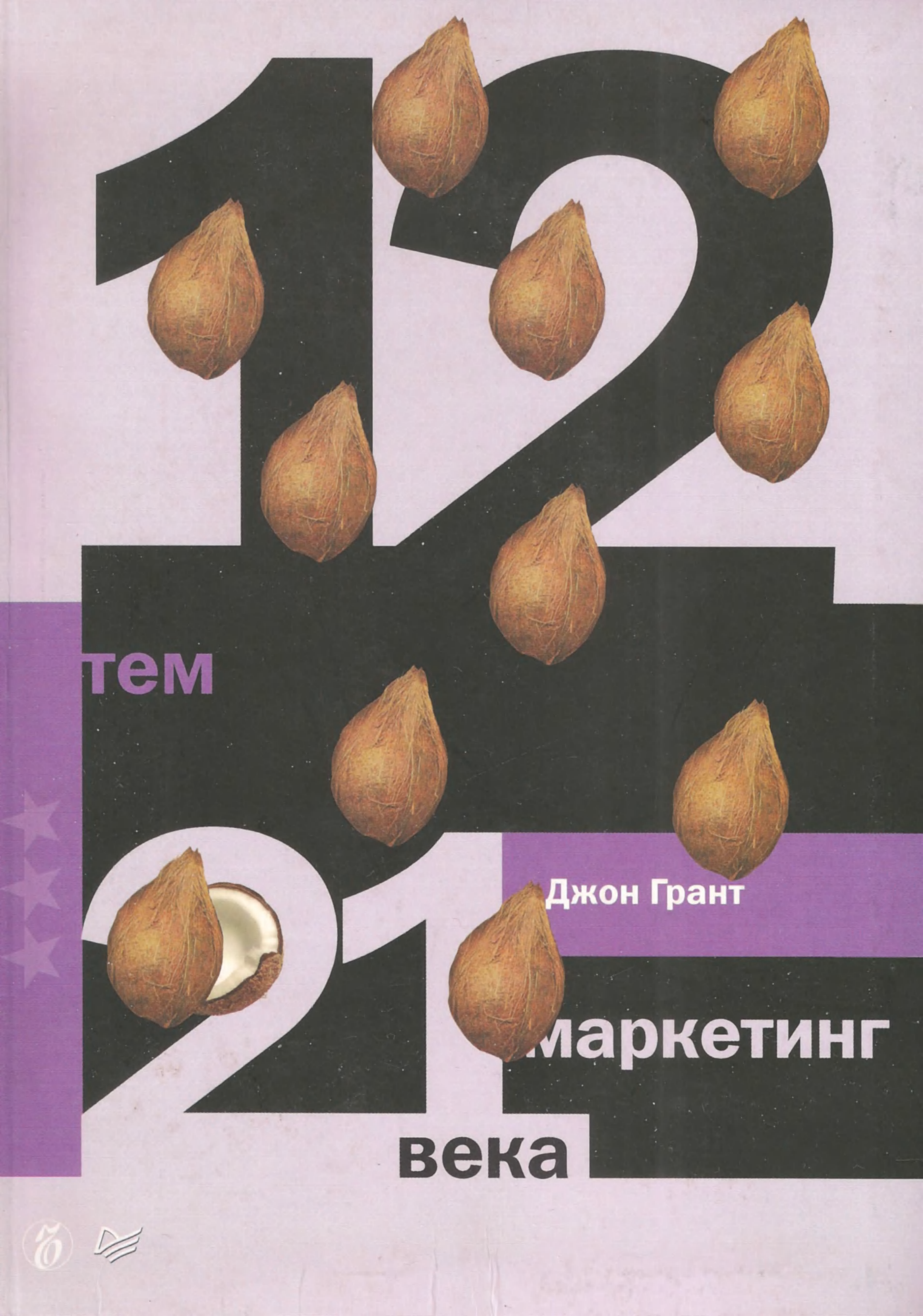

12
тем
21
Джон Грант
маркетинг
века

The New Marketing Manifesto

The 12 Rules for Building Successful Brands in the 21st Century

Jonh Grant

Australia — Canada — Mexico — Singapore

Spain — United Kingdom — United States

Thomson, TEXERE

2000

12 тем

маркетинг 21 века

Джон Грант

Перевод с английского

Москва
ИД «Коммерсантъ»
ИД «Питер»
2007

УДК 339.138
ББК 65.80-59
Г77

Перевод с английского Ю. Каптуревского

Jonh Grant
The New Marketing Manifesto
The 12 Rules for Building Successful Brands in the 21st Century

Грант Д.
Г77 12 тем: маркетинг 21 века / Джон Грант; пер. с англ. Ю. Каптуревского. — М.: ИД «Коммерсантъ»; СПб.: ИД «Питер», 2007. — 448 с.: ил.
ISBN 978-5-91180-504-3

Эта книга — о маркетинге будущего, приметы которого мы видим на каждом шагу. Автор представляет его как культурно-философскую систему, способную не только реагировать на глобальные изменения в мире, но и создавать новые традиции. Закономерности ее развития он формулирует в виде так называемых 12 правил брендинга.

Книга предназначена для руководителей предприятий, маркетологов и специалистов в области рекламы, но она будет интересна всем, кого интересуют проблемы маркетинга.

УДК 339.138
ББК 65.80-59

Художественное оформление серии — А. Ирбит
В оформлении использована работа художника И. Ржевской

ISBN 978-5-91180-504-3 (рус.)
ISBN 1-58799-024-5 (англ.)

содержание

правило 11

правило 12

ЧАСТЬ 3

новый маркетинг без границ

ЧАСТЬ 4

выражение признательности

Я хотел бы поблагодарить всех, кто помог мне написать эту книгу.

Я благодарен своим наставникам, которые учили меня в течение многих лет, и прежде всего моему боссу Найджелу Джонсу, который показал мне, что стратегия сродни игре в шахматы (он всегда обыгрывал меня за шахматной доской).

Я глубоко признателен акционерам рекламного агентства St. Luke's и особенно специалистам по планированию Филу, Мари, Кэти, Сайпеле, Фредди, Джонатану, Дебби, Эндрю и Кену, потратившим много своего времени на обсуждение отдельных идей этой книги. Они помогли мне точнее сформулировать мои мысли, а также поделились своими.

Я благодарен всем специалистам по маркетингу и предпринимателям, у кого мне довелось учиться. Эта книга стала плодом тысяч бесед с ними. Я хотел бы выразить особую признательность Нику

Хану из компании Coca-Cola, Кристи, Стивену, Терри, Джоэлу и Ричарду из компании Arthur Andersen, Матти и Ингаллил из IKEA и Стиву Хьюлетту из Carlton TV, проявившим дар предвидения и поверившим моим консультациям, основанным на принципах нового маркетинга. Особо хочу поблагодарить Андерса Дельвига из компании IKEA. Он стал нашим клиентом еще тогда, когда все считали St. Luke's смешной компанией с дурацким названием.

Я хотел бы выразить признательность моему издателю Мартину Лиу, который проявил интерес к книге, когда она была всего лишь кучей бессвязных идей, и помог привести эти идеи в относительный порядок. Я признателен Клэр и Лиз, а также всем сотрудникам Orion, работавшим над моей книгой и поддержавшим мои усилия.

Я также благодарен Нарешу Рамчандани, моему творческому (причем более талантливому) alter ego. Именно он помог мне избавиться от стереотипности мышления. Я надеюсь, что мы еще много лет будем вместе работать над сложными проектами в области нового маркетинга. Я признателен Нарешу за то, что он штудировал эту книгу, вместо того чтобы праздновать Рождество в кругу семьи. Мой лучший друг был настолько внимателен, что в разгар работы напомнил мне о приближающемся юбилее.

Наконец, я хочу поблагодарить мою замечательную жену Йонг Джа за настойчивость, с которой она подталкивала меня к написанию этой книги. Она так и говорила: эта книга. Я благодарю ее за поддержку и терпение, а также за постоянные напоминания, что «эта книга» — всего лишь книга. Я всегда гордился тем, что делала Йонг Джа, и если «эта книга» позволит моей жене хотя бы немножко гордиться мной, я буду считать, что достиг своей главной цели.

предисловие

На протяжении долгих лет мои интересы были тесно связаны с маркетингом. Но в последнее десятилетие, будучи руководителем фирмы и консультируя различные компании, я начал уделять этой сфере еще больше внимания. Как эффективно сбывать товары и услуги на рынке? Какую роль играет реклама? Что если реальную стоимость будут иметь только нематериальные активы (бренды)? Как в таком случае создавать рыночную стоимость бренда? Книга, предлагаемая вашему вниманию, помогла мне собрать и обобщить эти и многие другие размышления о маркетинге. Она позволила взглянуть на маркетинг в более широком контексте бизнеса. Кроме того, Джон Грант заставил меня задуматься и пересмотреть некоторые современные взгляды на маркетинг.

Как правило, бизнесмены мыслят отвлеченными понятиями — «стратегия», «структура», «системы». Хотя мой опыт

показывает, что успех бизнеса определяют люди и их совместные усилия. Влиятельные компании были основаны сильными личностями, которые создали сплоченные команды, способные воплотить в жизнь значимые для них идеи. Однако маркетинг, как мне представляется, нередко игнорирует этот аспект бизнеса: он чаще опирается на блестящий, но обезличенный анализ. При этом людей считают всего лишь рациональными покупателями товаров на массовом рынке — их используют в своих целях и даже иногда дурачат. Но мир вокруг нас меняется, и неожиданные изменения постоянно вторгаются в нашу жизнь. Поэтому необходимо переосмыслить традиционный консервативный подход к маркетингу.

Джон показывает, как происходит отказ от привычных взглядов. На первое место выдвигаются люди, а движущей силой экономики становятся знания и идеи. Он описывает третью эпоху брендинга, когда торговые марки начинают жить своей собственной жизнью и превращаются в самостоятельно развивающиеся популярные идеи, влияющие на покупателей. Бренды пользуются популярностью не только у потребителей, но и у всех тех, чью жизнь они так или иначе затрагивают. Многие правила, предлагаемые Джоном, касаются личностных моментов. Бренды должны быть ближе к людям и человечнее. Они должны соотноситься с повседневной жизнью и основными человеческими потребностями, а также культивировать аутентичность, помогать развитию личности, поскольку они глубоко затрагивают жизнь людей и способствуют созданию сообществ по интересам.

Новый маркетинг также связан с такими тенденциями бизнеса, как растущее значение инноваций и творческого подхода, восприятие поставщиков и клиентов скорее в качестве партнеров, а не противников. Может быть, важнее всего, что Джон рассматривает

маркетинг в развитии. Для него маркетинг не фонарь, который тускло светит людям под ноги, а факел, далеко вперед озаряющий дорогу.

На наводненном предложениями рынке консалтинговых услуг ключом к эффективному маркетингу становится дифференциация. Джон обращает особое внимание на осязаемость услуг и доверие к ним. Он рассказывает о брендах, созданных не при помощи хитроумного маркетинга, обращенного к массовой аудитории, а на основе отзывов конкретных потребителей и эффекта домино народной молвы. Мы доверяем только тем компаниям, которые честны по отношению к себе и положительно воспринимаются как сотрудниками, так и партнерами. Все вместе мы сможем давать людям не вечные и неизменные товары и услуги, а то, что необходимо здесь и сейчас и о чем мы знаем благодаря непосредственному общению с потребителями.

Опираясь на опыт таких бизнес-гуру, как Чарльз Хэнди, Том Питерс, Гэри Хэмел и Сумантра Гошал, Джон рассматривает маркетинг в современных условиях. Этот человек помог мне узнать о новых методах проникновения на рынок. Благодаря ему другие бизнесмены также смогут отказаться от традиционных унылых представлений о маркетинге. Мы все больше осознаем, что самые эффективные методы создания рыночной стоимости бренда и акционерной стоимости компании непосредственно связаны с нематериальными активами. В быстро меняющемся мире новое деловое мышление нуждается в свежих маркетинговых идеях.

Стивен Хейли, управляющий партнер Business Consulting Europe, Arthur Andersen
Май 1999 года

введение

что такое новый маркетинг и почему он имеет свои правила?

Что представляет собой новый маркетинг?

Это творческий маркетинг.

Новый маркетинг рассматривает бренды не как пассивную и скучную конструкцию, а как воплощенные идеи, способные изменить жизнь людей.

Новый маркетинг проникнут духом предпринимательства.

Новый маркетинг ориентирован не на стабильность, а на постоянные перемены.

Новый маркетинг более человечен и менее «научен».

Движущая сила нового маркетинга — не анализ, а интуиция.

Новый маркетинг — элемент новой культуры потребления.

Заниматься новым маркетингом — волнующее ощущение!

Новый маркетинг предлагает решения, эффективные по затратам.

Новый маркетинг не был придуман ради написания этой книги. Это живая реальность. Сотни представленных в книге примеров показывают, что новый маркетинг действительно существует и дает впечатляющие результаты.

Не исключено, что для того, чтобы понять все это, вам потребуется прочитать мою книгу до конца. Я занимаюсь новым маркетингом последние пять лет и только сейчас начинаю осмысливать его как единое целое.

Я попытался изложить материал по модульному принципу. Вы можете вычленять и использовать отдельные блоки по собственному усмотрению. Вы можете выявлять и отслеживать различные тенденции, применять на практике предлагаемые методы, цитировать представленные примеры. Мне бы не хотелось, чтобы вы просто прочитали книгу и забыли о ней. Я хочу, чтобы новый маркетинг развивался и сфера его применения неуклонно расширялась. Ведь новый маркетинг — это добрый гений нашей консалтинговой отрасли.

Зачем нужны правила для области идей?

Нет правил, следуя которым можно было бы родить идею.

Или есть? Разве идеи не рождаются благодаря креативному образу мышления? Ведь они являются результатом использования определенных предпосылок и моделей раскрепощенного сознания. Не потому ли большинство художников учатся именно в художественных школах?

Допустим, идея родилась у вас сама собой или в результате случайных ассоциаций. Как определить, хороша она или нет? Разве вы не используете для этого какой-то набор правил и допущений? Разве вы обычно не опираетесь на какой-то ассоциативный пример, который и помог вам родить идею?

Великие идеи рождались в результате пересмотра общепринятых представлений. Это позволило, например, Чарльзу Дарвину причислить человека к представителям животного мира, а Николаю Копернику — предположить, что Земля вращается

вокруг Солнца. Сдвиги в сознании рождают лавины новых идей. Переход к новым представлениям называется сменой парадигмы. При смене парадигмы новые представления, то есть новые абстрактные истины, обрастают мясом той или иной субкультуры. Сначала новые представления, как правило, считаются ересью. Но если им удается выжить, рано или поздно они расширяют свое влияние и становятся общепринятыми.

Новый маркетинг как раз и связан с переходом к новым представлениям и предпосылкам. Чтобы понять идеи, лежащие в его основе, нужно попытаться посмотреть на бренды и потребителей совсем иначе. Правила, о которых идет речь в книге, являются выражением этого нового образа мышления. Разумеется, маркетинг не входит в число важнейших базовых областей знания, но у него тоже есть свои предпосылки, законы и правила. И кроме того, он опирается на творческий подход и инновации.

Три оговорки

1. Я понимаю, что в каком-то смысле моя книга может показаться слишком оригинальной. В ней речь идет о новом маркетинге как о противоположности традиционному. Я допускаю, что истина лежит где-то посередине, и в нашем мире, безусловно, есть место для идей и методов старого маркетинга. Я также уверен, что некоторые из давно существующих и хорошо известных брендов будут процветать, как и прежде. (Но расслабляться нельзя.)
   Мне кажется, что в самом начале этой главы было очень важно дать определение нового маркетинга, и не только чтобы показать его связь со старым. Возможно, в долгосрочной перспективе будет найдена золотая середина маркетинга,

но я уверен, что источником множества революционных идей будут неизвестные ныне представления, а не общие места. В конце концов, Дарвин был не совсем прав. Между людьми и животными много общего, но существует и огромное различие: у нас есть разум, а у животных его нет. Коперник тоже кое в чем ошибался. Не только Земля вращается вокруг Солнца, но и Солнце вокруг Земли. Просто масса Солнца очень велика и движется оно очень медленно. Однако важно то, что открытия Дарвина и Коперника позволили расширить границы человеческих представлений. Теория и практика познания подтверждают предположения, лежащие в основе наших идей: путь к истине — не прямая, а спираль, и он больше похож на слалом, чем на скоростной спуск.

2. Я также понимаю, что некоторые могут счесть мою книгу несколько топорной и неупорядоченной. Но дело в том, что я рассказываю о новых правилах и закономерностях. Легко писать лишь о представлениях и идеях, которые всем известны. Чтобы идея стала «обкатанной», она должна пройти через многие руки.

3. Работая над книгой, я столкнулся с серьезной проблемой: какова моя собственная позиция по отношению к предмету книги и читателю?

Это моя первая книга, а новый маркетинг — это то, во что я искренне верю. И несмотря на соблазн впасть в дидактику, я старался быть чуть более беспристрастным, открытым и любознательным, чем обычно.

Очень важно, что именно вынесет из этой книги читатель. Когда я читал похожие книги, то старался прежде всего выхватить из них идеи, не слишком вдаваясь в обоснования. Поэтому я стремился к тому, чтобы и моя книга содержала не только голословные утвержде-

ния, но и множество полезных примеров и точек зрения. Размышляя об этой книге, я отыскал нетривиальное введение к другой.

Я никогда не считал себя умнее других и не думал, что умею мыслить неординарно. Более того, я хотел бы иметь такой же быстрый и послушный ум, такое же яркое воображение и такую же прекрасную память, как некоторые мои знакомые.

Однако не побоюсь сказать, что еще в юности мне посчастливилось ступить на дорогу, которая позволила прийти к определенным выводам и открыть кое-какие интересные закономерности.

Впрочем, не исключено, что я ошибаюсь, принимая за золото и бриллианты медь и стекляшки. Я знаю, как легко ошибиться в том, что мы принимаем близко к сердцу.

Поэтому я не собираюсь никому навязывать свой метод рассуждения, а только хочу показать, как я сам его использовал и к чему это привело.

Это полное внутреннего достоинства и скромности предисловие я заимствовал из знаменитой книги «Рассуждение о методе» Рене Декарта.

Я не обольщаюсь: вряд ли мою книгу можно считать серьезным философским трудом. (А хотелось бы!) В ней просто рассказывается об отдельных интересных тенденциях в маркетинге. Но я надеюсь, что она хотя бы некоторым читателям поможет изменить рутинный образ мышления.

Как родился новый маркетинг? Почему он родился именно здесь и сейчас?

Новый маркетинг — это не просто маркетинг, вовсю использующий **новые медиасредства.**

Я уверен, что в будущем новый маркетинг получит широкое распространение благодаря огромной потребности в новых методах воздействия на людей и создания брендов. Как правило, изменения происходят тогда, когда в них назревает необходимость. Для меня и моего рекламного агентства это вопрос выживания. Новый маркетинг — это, если хотите, наш Ноев ковчег.

Однако слухи о смерти рекламной отрасли явно преувеличены. Даже сейчас, когда мы опасаемся экономического застоя [1], отрасль продолжает расти, несмотря на вопли о ее неизбежном крахе, а расходы на рекламу увеличиваются. По данным опроса, проведенного в конце 1998 года исследователями из агентства Zenith Media, в этом году суммарные расходы на рекламу на европейских и американских рынках снова выросли. Ответы респондентов на вопросы об их планах на будущее позволяют заключить, что затраты на рекламу будут увеличиваться и в 1999 году.

Центральное место в новом маркетинге занимают не только новые методы использования традиционного рекламного времени и рекламных площадей, но и новые средства рекламы. Мы увидим, что в рамках нового маркетинга методы создания великих брендов выходят далеко за рамки использования медиасредств. Новый маркетинг мало зависит от рекламы, и причиной его рождения не является «смерть» массовой рекламы. Пока.

Чтобы ответить на вопрос «почему?», следует рассматривать маркетинг в контексте более глубоких изменений. Если изменились законы маркетинга, значит, изменились и условия, в которых он работает. Я считаю, что рождение нового маркетинга с его революционным набором правил связано с изменением четырех основных условий его существования.

1. Слова «новый маркетинг» в названии книги — это намеренное обращение к понятию «Новая Британия». Именно в Ве-

ликобритании вы можете познакомиться с наиболее развитыми формами нового маркетинга. В книге я использую множество примеров из британской практики. В последние пять лет эта страна переживает творческое возрождение. Оно проявляется в политике, искусстве, музыке, кинематографе, моде, дизайне и, как я собираюсь показать, в маркетинге. Аналогичные вопросы приходится решать и в других странах, но именно британские маркетологи, видимо, нашли новые ответы на них. Прекрасный пример — Ричард Брэнсон и его компания (и бренд) Virgin.

2. Новый маркетинг — это образ мышления молодого поколения маркетологов. Если вам, как и мне, от 25 до 40 лет, то вы, скорее всего, понимаете, что принадлежите к этому поколению. В Америке его называют поколением Икс. Мне нравятся коннотации данного понятия: в математике буквой X обозначают неизвестную величину. Мы — поколение людей, не слишком уверенных во многих вещах и склонных задавать вопросы и переосмысливать проблемы. Кроме того, мы не хотим взрослеть и потому остаемся гедонистами, ниспровергателями основ, борцами с формальностями — поколением «наполовину взрослых», как называет нас автор книги «Бэби-бумер» Роберт Блай. Набор представлений поколения Икс — важный элемент нового маркетинга, если рассматривать его как творческий проект.

3. Новый маркетинг и корпоративная культура.

Новый маркетинг вряд ли получил бы столь широкое распространение, если бы был всего лишь способом творческого самовыражения нескольких «наполовину взрослых» маркетологов. Этого бы не произошло, если бы их работа не заслужила одобрения других, вполне «нормальных» людей.

Рациональная, корпоративная и конформистская бизнес-культура прошлого была плохой почвой для идей нового маркетинга. Считалось, что их могут использовать лишь индивидуалисты, всегда поступающие по-своему, такие как компании Virgin, The Body Shop и Apple, или молодежные марки (Diesel или Levi's), а не «приличные» компании. Новый маркетинг был оружием Давидов, а не Голиафов.

Однако культурные сдвиги произошли и в залах заседаний советов директоров. Новыми мантрами бизнеса стали переоценка ценностей и радикальные изменения. Даже компании Procter & Gamble (в прошлом оплоту консерватизма) пришлось изменить свое кредо. Большинство руководителей высшего звена верят в необходимость нестандартного мышления. В этих условиях новый маркетинг внезапно стал последним криком моды. Некоторые примеры в книге заимствованы из практики «голубых фишек», и в частности British Telecom (BT), крупнейшей британской компании и рекламодателя.

4. Новый маркетинг — для нового общества.

Если новый маркетинг не будет работать, он обречен на скорую смерть (даже если он полностью соответствует теории менеджмента). В основе правил, предлагаемых в этой книге, лежит опыт успешных современных компаний. Он отражает изменения в методах «работы» брендов, которые, в свою очередь, отражают тренды в обществе.

Возможно, мы вступили в третью эпоху брендинга. Общество все меньше ориентируется на внешние ценности (мы вступаем в посттрадиционное общество). В этих условиях меняется и роль брендов. Они выступают в качестве универсального заменителя традиций и идей, которым привыкли следовать люди.

Прежде всего мы познакомимся с необременительной для разума теорией, связывающей рассматриваемые нами факторы, а затем — с 12 правилами нового маркетинга. Эти главы ориентированы на практику и изобилуют конкретными примерами и идеями. Думаю, сначала читатель может пролистать книгу, чтобы в его сознании отложились все 12 правил. Чтобы помочь читателям, страдающим от постоянной нехватки времени, в самом начале каждой главы излагается суть правила.

Далее, используя 12 конкретных примеров, мы увидим, как работают правила нового маркетинга в различных комбинациях.

И наконец, я рискнул предложить вам свое видение будущего. В этом научно-фантастическом эссе рассказывается о том, каким будет маркетинг в скором времени.

Примечание

1. Первое издание книги Джона Гранта «12 тем: маркетинг 21 века» на английском языке вышло в свет в 1999 году (прим. ред.).

часть /1

четыре краеугольных камня нового маркетинга

1. Новый маркетинг и Новая Британия

В большинстве примеров я решил использовать опыт британских компаний. Это продиктовано исключительно практическими соображениями. Авторам обычно советуют писать о том, что они знают. А я вот уже 12 лет работаю в британских рекламных агентствах, организуя маркетинговые кампании только для фирм из этой страны. Неудивительно, что на меня сильно повлияли британский маркетинг и британские маркетологи. К тому же я работаю в окружении британских маркетологов. Но это еще не все. В течение последних двух лет я занимался в основном международными маркетинговыми проектами. Скажем, одним из моих клиентов был руководитель отдела новых стратегий и брендов корпорации Coca-Cola, базирующегося в Атланте.

Вы можете спросить: неужели ради новых идей в области маркетинга необходимо было пройти весь этот путь? Ответ

положительный, потому что я, разумеется, не оставался в стороне от происходящих в Лондоне интереснейших, захватывающих событий (причем не только в сфере маркетинга). Сегодня значение Лондона как культурного и творческого центра резко возросло. И, на мой взгляд, новый маркетинг — неотъемлемый элемент культурного возрождения и формирования новой страны, которую американские СМИ называют не иначе как Крутой Британией.

Связь между Крутой Британией и новым маркетингом была продемонстрирована, в частности, на выставке британских креативных отраслей «Великобритания: центр влияния», где были представлены лучшие образцы британского дизайна и программного обеспечения, а также последние изобретения. Крутая Британия — явление не только в области моды и музыки, это также явление в области культуры, которое выражается, в частности, в создании лучших в мире образцов рекламы и графического дизайна.

Новая Британия — это и главная составляющая политической программы. Учитывая реалии новой экономики, Великобритания могла бы вновь стать серьезным игроком на мировой арене, своего рода «европейским тигром». По мнению гуру бизнеса Чарльза Хэнди, у Лондона имеются все возможности, чтобы стать Новыми Афинами. Почему? Да потому что стержень новой экономики — это новые идеи. А их рождают творческие люди — все эти чудаки, которых так много в Великобритании, известной своим пристрастием к индивидуализму, граничащему с эксцентричностью. У Великобритании нет инфраструктуры, необходимой, чтобы стать ведущим игроком в таких областях, как электронная коммерция. Но она не раз демонстрировала способность становиться мировым лидером там, где в первую очередь важны идеи

(мода, музыка, искусство, кинематограф и маркетинг). В голову мгновенно приходят такие имена и названия, как Александр Маккуин [1], Oasis [2], Дэмиен Херст [3], комедия «Мужской стриптиз» и знаменитый The Body Shop.

Дух возрождения тесно связан с настроениями в британском обществе. Партия новых лейбористов Тони Блэра, опираясь на поддержку большинства избирателей, пришла к власти под лозунгом «Новые лейбористы, Новая Британия». Похоже, изменился в сторону динамизма и британский национальный характер. Создается впечатление, что мы снова вступаем в 1960-е годы с их вечеринками, собиравшими множество людей, лихорадкой вокруг Кубка мира по футболу и латиноамериканской чувственностью (и кухней!).

Атмосфера Крутой Британии благоприятствует рождению новых идей — люди с энтузиазмом откликаются на инновации. Это культура, пропитанная духом времени, когда постоянно звучит вопрос: а что дальше? Поэтому она стала отличным полигоном для множества революционных маркетинговых идей. Крутую Британию как явление культуры в значительной степени можно считать прекрасным примером нового маркетинга в действии — вспомним новых лейбористов, группу Spice Girls и фильм «Мужской стриптиз».

В сущности, Крутая Британия — это один большой пример нового маркетинга, наполнившего новым смыслом отяжелевший бренд «Великобритания».

Идеи нового маркетинга легли в основу даже такой элитарной составляющей Крутой Британии, как движение «Новое британское искусство». Многие новые британские художники — выпускники факультета изящных искусств колледжа Goldsmith's. Профессор, который возглавляет его, уверен: чтобы выжить, изобразительное

искусство должно стать более доступным и научиться продавать себя. Дэмиен Херст — самый известный выпускник этого факультета — настоящий гений маркетинга, ничуть не уступающий Ричарду Брэнсону. Художники следуют общему правилу: создавать поток сенсаций. Может быть, не случайно именно Чарльз Саатчи, один из наиболее именитых британских рекламистов, первым признал и начал продвигать новое британское искусство.

Однако мы можем взглянуть на феномен Крутой Британии и с точки зрения смены поколений. В 1995 году на конференции лейбористской партии Тони Блэр заявил: «Я хочу, чтобы мы снова стали молодой и дерзкой страной».

В Великобритании и британском маркетинге новое поколение взяло в свои руки бразды правления раньше, чем в других, более зрелых странах и отраслях. Генераторами идей нового маркетинга часто становятся молодые, недавно вступившие в должность люди.

Пять лет назад, когда мы затеяли авантюру, создав рекламное агентство St. Luke's, всем нашим менеджерам (кроме одного) было лет по двадцать. Многим клиентам нашего агентства, в том числе некоторым руководителям компаний, было от 30 до 40 с небольшим лет. Неудивительно, что британский маркетинг переживает второе рождение: ведь среди маркетологов столько Питеров Пенов!

2. Новый маркетинг и поколение Икс

Книга американского писателя Дугласа Коупленда «Generation Икс» стала культовой. Я уверен, что многие читатели хорошо ее знают. Но даже если она прошла мимо вас, то вы наверняка хотя бы слышали о ней.

Поколение Икс стало настоящим открытием, примерно таким же, каким в 1950-е годы были тинейджеры. В обоих случаях мы имеем дело с разрывом между поколениями. Однако представители поколения Икс чуть старше тех подростков — в конце 1980-х годов им было лет по двадцать. Их ценности значительно отличались от ценностей их родителей — поколения 1960-х годов, представителей которого в Америке называют бэби-бумерами.

Этим ценностным разрывом британское поколение Икс похоже на американское. Однако в Великобритании оно развивалось совершенно по-другому. В прошлом году я выступал на конференции с докладом об истории британского поколения Икс за последние десять лет. Доклад основывался на анализе данных о социальных установках трех групп населения: людей в возрасте от 25 до 35 лет, а также более молодой и более старой возрастных групп. Взглянув на результаты исследования, я словно увидел себя в зеркале.

По сравнению как со старшей, так и с младшей возрастными группами, мы гораздо меньше верим в какие бы то ни было «вечные» ценности. Мы нацелены на быстрый успех. Мы гедонисты и привыкли полагаться только на себя. Мы ориентированы на развитие личности. Мы любим все новое и выступаем против любых условностей (как традиционных, например брака, так и новых — политкорректности и вегетарианства). Большинство из нас имеет кучу кредитных карт, но не слишком заботится о пенсии и накоплениях. Мы были и, видимо, остаемся жадно живущими и умирающими в молодом возрасте идеалистами — трудоголиками «без страха и упрека». Недавно я услышал, как кто-то сказал: «Мы — поколение, которое наконец-то научилось хотя бы немного спать по ночам».

Всеми этими качествами мы отличаемся от поколения Икс, описанного Дугласом Коуплендом. Наши американские «кузены» быстро повзрослели и обнаружили, что не могут насладиться тем процветанием, какое сполна вкусили их родители, потому что оказались отгороженными от него «забором из колючей проволоки». Мы, британцы, повзрослели столь же рано, но поняли: единственное, что держит нас в этом мире, — это безудержная карьера (пусть даже несколько беспорядочная).

Сегодня, если верить журналу Fast Company, американские «иксы» тоже достигли успеха. Но большинство героев американского бизнеса все же относятся к старшему поколению бэби-бумеров. Взять хотя бы Стива Джобса и Джона Гейджа. «Мягко, но твердо» они держат в своих руках всю корпоративную Америку, примерно так же, как после Второй мировой войны «отцы-основатели» держали в своих руках Японию.

Мне кажется, что у нас, британцев, было больше пространства для маневра — как, скажем, для Тони и Чери Блэров или моего друга Стивена Картера, который в 1987 году поступил на работу во второе по величине британское рекламное агентство и возглавил его, не достигнув и 30 лет. В определенной степени новый маркетинг появился в результате того, что компании начали доверять молодым энергичным людям решение важных задач и свои бюджеты.

Новый маркетинг не приемлет этики старого истеблишмента и ориентирован на этику нового истеблишмента.

Новый маркетинг ценит энергию и идеи больше, чем сухие данные исследований и анализ.

Новый маркетинг не склонен считаться со сложившимися консервативными представлениями — для него важнее новаторство.

Новый маркетинг работает по принципу Тома Питерса, который как-то заметил: «Если эта штука еще не сломалась, значит, вы просто этого не заметили. В любом случае переделайте ее!»

Новый маркетинг ищет, что можно предложить рынку в этом году, создав ажиотажный спрос, и не полагается на пятилетние планы.

Новый маркетинг подозревает, что за консерватизмом скрывается отсутствие смелости.

Новый маркетинг отличается гибкостью, он не видит смысла в поисках точного ответа на вопрос «Что такое хорошо?» и единственно правильного пути.

Возможно, мы имеем дело с временным явлением. Результаты исследований, изложенные, в частности, в блестящем докладе 2020 Vision, подготовленном Industrial Society [4], показывают, что следующее поколение будет гораздо спокойнее (кто-то может сказать — скучнее), чем наше. В искусстве его олицетворяет движение неореалистов-неврастеников, но вряд ли оно сыграет заметную роль. Ну а мы, как и американские бэби-бумеры, пока еще способны громко заявлять о себе. Многие поддерживают наши идеи и распространяют их среди влиятельных людей. Если новое поколение предпочтет более взвешенный и умеренный подход к работе и жизни, то, вероятно, и мы сможем спокойно наслаждаться жизнью тихих и незаметных пенсионеров.

Все это, может быть, объясняет, почему новый маркетинг появился именно в Великобритании и именно в наше время. Но почему его идеи разделяют не только чудаки и управляющие молодежными брендами? Чтобы понять, почему новый маркетинг теперь одобряют советы директоров компаний мейнстрима, следует рассмотреть некоторые изменения в теории менеджмента, произошедшие за последнее десятилетие.

3. Новый маркетинг и книга «Конкурируя за будущее»

Снимем шляпы перед корпорацией Procter & Gamble. Эта компания не просто разрабатывает собственные методы нового маркетинга. Так, она заявила, что в будущем до 80 % ее расходов на маркетинг придется на электронные СМИ. Procter & Gamble использует аналогичные методы и для изменения своей корпоративной культуры. Главную идею этих изменений выражает новая мантра компании — «Прорыв!».

Понятие «прорыв» прекрасно выражает консенсус, возникший в теории бизнеса. Оно объясняет, почему я, представитель поколения Икс, вдруг обнаружил, что работаю в компании, которую еще пять лет назад было невозможно даже представить себе участницей нового движения. Я говорю о консалтинговой фирме Arthur Andersen.

Мне кажется, наиболее полно происходящие перемены отразили Гэри Хэмел и Коимбатор Кришнан Прахалад в своей знаменитой книге о бизнесе «Конкурируя за будущее». Для тех, кто не читал эту книгу, изложу вкратце ее основные положения. Будущее принадлежит компаниям с четким и убедительным видением рынка и своего места на нем в течение ближайших пяти лет.

Эти компании способны измениться таким образом, чтобы первыми выйти на перспективный рынок. Вспомним, что в начале 1960-х годов президент Джон Кеннеди поставил перед США задачу: совершить первую высадку человека на Луне. Речь идет о радикальных инновациях, а не о долгих и постепенных изменениях, названных авторами книги «инкрементализмом».

Если современные бизнес-лидеры мыслят в категориях инноваций, то уж и маркетинг обречен на непрерывное обновление.

Он должен отказаться от создания «долгоиграющих» брендов и нацелиться на коренные изменения. Сегодняшние маркетологи — это не армия в мирное время, демонстрирующая на учениях видимость стабильности и порядка. Маркетинг становится все более динамичным. Он претерпевает полную трансформацию. Маркетологи маршируют на скоротечную войну.

Последствия этих изменений мы рассматриваем на протяжении всей книги (см. также главу «Правило 12. Соответствие видению и ценностям компании»). Трансформация маркетинга отражает более широкие и значительные процессы в бизнесе, а также актуальные проблемы компаний. Маркетинговые отделы больше не являются «украшениями» фирм, подразделениями, отвечающими за «глазурь на пироге». Нет, сегодня они стали лакомой начинкой этого пирога. Маркетинг — это творческая, выразительная, культурная сторона бизнеса. Он может сильно повлиять на реализацию нашего видения будущего, сделав его более привлекательным и вдохновляющим.

Однако новый маркетинг обязан своим появлением на свет не только стремлению к революционным инновациям, но и другим серьезным изменениям в теории бизнеса.

Одно из них можно назвать сдвигом парадигмы. Оно связано с распадом самого института бизнеса. Мы живем во времена индивидуализированной корпорации (так это явление назвали авторы одноименной книги Сумантра Гошал и Кристофер Бартлетт).

Они пишут об отказе от конформистской бюрократии и ориентации на достижение результатов с помощью выдающихся личностей. Движущими силами экономики становятся знания и идеи. Компания как иерархическая структура, тиражирующая определенный ассортимент товаров, осталась в прошлом.

Чтобы мечтать и заниматься предпринимательством, людям нужна свобода.

Все больше предприятий переходят на предпринимательские модели менеджмента, основанные на максимальном использовании творческих способностей человека, и поэтому растет вероятность того, что они воспримут идеи нового маркетинга. Эпоха гипериерархического менеджмента не приветствовала новые идеи в области создания брендов. В то время маркетинг, казалось, сводился только к рассылке «мусорной» рекламы и продвижению товаров при помощи скидочного ценообразования. Но, как известно, всего темней перед самым началом рассвета.

Не следует забывать и еще об одном, не столь явном сдвиге, благодаря которому бизнес стал более восприимчивым к новому маркетингу. В последние годы компании стали выше ценить маркетинг как таковой. В советах директоров заседает все больше маркетологов. Мы также знаем благосклонных к новому маркетингу руководителей компаний (представителей финансовой элиты, прошедших традиционный путь наверх). Взять хотя бы Дага Айвестера из компании Coca-Cola, ярого приверженца вирусного маркетинга. В эру доступности информации большинство руководителей хорошо разбираются в маркетинге и ориентируются на конечных потребителей. Но мой опыт показывает: лучше всего, когда среди представителей высшего руководства компаний-клиентов есть прирожденные маркетологи. Если вы хотите заслужить признание руководителей вроде Ричарда Брэнсона, Серджио Займана или Аниты Роддик, вы просто обязаны хоть как-то поразить их.

Именно поэтому, если новый маркетинг не заработает в полную силу, он сведется к нескольким коротким и неубедительным экспериментам. Чтобы утвердить собственное превосходство

над традиционным маркетингом, доказавшим свою эффективность в прошлом столетии, новый маркетинг должен не просто работать. Он должен давать блестящие результаты.

В этой книге приводится множество замечательных примеров успеха нового маркетинга. Компании, которые дышали на ладан и были на грани полного краха, обрели вторую жизнь — например, IKEA, BT и French Connections. Вы познакомитесь с драматичными историями современных завоевателей, действовавших подобно Александру Македонскому. Вы узнаете о новых лейбористах и «чумовых» компаниях Virgin, Gap и (да-да, не удивляйтесь!) Coca-Cola.

4. Новый маркетинг и культурное землетрясение

Хочу обратить ваше внимание на то, насколько новый маркетинг отражает изменения в современном обществе. Я намерен подвести вас к мысли о грандиозных изменениях в обществе — изменениях, которые я называю культурным землетрясением.

Все, что раньше принималось за радикальный культурный сдвиг, таковым не являлось. Это были только слабые толчки, предвещающие настоящее землетрясение. Серьезный культурный сдвиг произойдет лишь в новом тысячелетии. Переоценив все и вся, мы расстанемся со многими обычаями, представлениями и брендами, не соответствующими обновленной действительности. Репетицией культурного сдвига были 1990-е годы. Я имею в виду отход от материалистических 1980-х годов и поворот к менее жестким и в большей степени ориентированным на экологию и внутренние проблемы взглядам 1990-х годов.

Но я не хочу здесь заниматься рискованной футурологией. Моя задача — упорядочить представления о значительных изменениях,

происходящих в наше время. Вспомним: многим казалось, что в 2000 году может случиться все, что угодно. Некоторые футурологи, склонные к апокалиптическим предсказаниям, считали, что «проблема 2000» может отбросить общество на полвека назад.

Изучение общества в переходный период — задача не из легких. Поэтому, на мой взгляд, пришло время определиться с понятиями, которыми я оперирую. Тем более что одно из них обычно вызывает путаницу во время дискуссий о маркетинге, поскольку каждый из участников понимает его по-своему. Я говорю о пресловутом понятии «бренд». В первой части этого раздела я даю обзор истории бренда, чтобы читатели обратили внимание на одно простое обстоятельство. Новый маркетинг нацелен на создание брендов нового типа, или, точнее говоря, на создание брендов третьего поколения.

Три эпохи брендинга

Первая эпоха брендинга была эпохой торговых марок.

Представьте себе США в начале XX века. Вообще-то это непросто, потому мы ограничимся гламурной версией, предлагаемой Голливудом, помня о том, что в действительности все было гораздо вульгарнее и грязнее. В вопросах гигиены, здоровья, образования и т. п. Америка того времени не слишком отличалась от стран Африки, расположенных южнее Сахары. Никаких правил цивилизованной торговли не существовало. Люди старались всучить друг другу любое старье, любой хлам и весьма часто пользовались нечистоплотными приемами.

В этих условиях и родилась торговая марка — знак гарантии качества, надежности и безопасности товара. Улицы американских

городов пестрели рекламой Coca-Cola. В начале века в США площадь рекламных щитов этой компании составляла 29 млн квадратных миль. Торговая марка, ставшая известной всем, превращалась в бренд. Известность рождала доверие, то есть уверенность в неизменно высоком качестве товара. Это и было основой бренда.

ВТОРАЯ ЭПОХА БРЕНДИНГА БЫЛА ЭРОЙ ИДЕАЛОВ.

Она началась в 1930-х годах. В то время владельцы торговых марок приглашали сниматься на рекламных плакатах голливудских звезд, а производители мыла организовывали конкурсы красоты. Расцвет этой эпохи пришелся на 1950-е годы, что было связано с появлением телевидения.

Идея состояла в том, что простые люди хотят быть похожими на кумиров общества — звезд экрана, аристократов или образцовых матерей. Если общественные идеалы удавалось связать с брендами, ценность последних стремительно росла. Именно в то время и появилось понятие «имидж бренда». Оно использовалось для описания брендов, отражающих «правильное» положение покупателя в обществе и его соответствующие желания и стремления (покупка «уместной» модели автомобиля, газеты, сорта пива). Когда маркетологи говорят о добавленной стоимости бренда, они обычно имеют в виду добавленную стоимость, созданную желаниями и стремлениями потребителей.

СЕГОДНЯ МЫ ВСТУПАЕМ В ТРЕТЬЮ ЭПОХУ БРЕНДИНГА. ЭТО ПРОИСХОДИТ ПРИМЕРНО ТАК...

Желания и стремления стали довольно расплывчатыми и стереотипными понятиями, которые трудно использовать для создания

брендов. Стремление людей к внешним идеалам выражается в постоянно меняющихся формах. В 1960-е годы вы мечтали не ударить в грязь лицом перед своими соседями Джонсами. В 1990-е годы вы, скорее всего, просто не знаете, кто ваши соседи. А если все же знакомы с ними, то вам абсолютно безразлично, что они о вас думают. (В главе, посвященной второму правилу нового маркетинга, будут подробно рассматриваться размывание желаний и устремлений и распад социальных институтов, в частности классов, лежащих в основе этих устремлений.)

В третью эпоху бренды живут собственной жизнью. Они превратились в самостоятельные идеи, овладевающие массами и распространяющиеся среди непохожих друг на друга людей. Поэтому бренд Virgin смог захватить многие рынки, а на бренд Viagra молятся даже на тех рынках, где он пока недоступен.

Видимо, в наше время грань между брендами и другими явлениями массовой культуры стирается. Вот почему принцесса Диана — это тоже бренд, как и фильм «Мужской стриптиз», игрушка тамагочи, образ бизнес-леди, кулинарное шоу Делии Смит на телеканале BBC, экстази и карманное руководство «Как оставаться спокойным в любой ситуации» [5]. Звездами СМИ становятся одновременно и сильные бренды, и связанные с ними идеи и слоганы, скажем, The National Lottery [6], IKEA («Избавьтесь от ваших ситцев!»), British Telecom («Давайте поговорим!»), Playstation («Берегитесь силы...»), French Connection UK (FCUK)(«Мода проходит. Стиль вечен») и The Body Shop («Почувствуйте себя естественно»).

Чтобы понять, что именно дают людям бренды третьего поколения, сменившие бренды эпохи желаний и стремлений, следует рассмотреть произошедшие социальные трансформации, которые привели к отказу от внешних ценностей и традиций.

Я думаю, никто не сомневается, что все вышеперечисленные бренды имеют следующие особенности:

1) это самые блестящие и самые известные бренды нашего времени;
2) их воздействие на потребителей не связано с социальными устремлениями;
3) они сами по себе являются уникальными идеями, привлекательными для разных людей.

Эти примеры (наряду с сотнями других) полностью оправдывают разговоры о наступлении третьей эпохи брендов — эпохи господства уникальных идей, ориентированных на индивидуальные внутренние ценности. Поэтому необходимость изучать новый маркетинг как искусство создания новых брендов и управления ими можно считать полностью обоснованной.

Но чтобы осмыслить фундаментальное понятие новых правил маркетинга, надо узнать кое-что еще. Следует разобраться, как новые бренды выполняют свои задачи. Поэтому мы вновь обратимся к социологии.

Три эпохи в развитии общества

Существует социологическая теория, объясняющая причины эволюции брендов на протяжении трех эпох. Она опирается на данные серьезных исследований, в течение 30 лет проводившихся на различных рынках. (Скажем, в Великобритании такими исследованиями занималась компания Synergy, а в США — Noetic Institute.)

Впервые главные положения этой теории были изложены в 1950 году в книге Дэвида Рисмана «Одинокая толпа». Одно из них состоит в том, что в зависимости от характера взаимодействия с внешним миром людей можно разделить на три категории

и соответственно выделить три типа человеческого мышления: ориентированное на других людей (вовне), ориентированное на традиции и ориентированное вовнутрь. Каждый человек обычно принимает сторону какого-либо из этих трех «лагерей». Чтобы выяснить социальные установки человека, нужно задать ему множество специальных вопросов.

Вот основные характеристики людей, имеющих тот или иной тип мышления.

- **Люди, ориентированные на стабильность (мышление, ориентированное на традиции).** Представители этой категории сосредоточены на повседневных заботах (о выживании). Они придерживаются традиционных ценностей и воззрений. Их главные ценности — община, чувство долга и семья.
- **Люди, ориентированные вовне.** Людей этого «лагеря» больше всего интересует, что думают о них другие, то есть собственный имидж, внешний вид и т. п. Как правило, они ставят прогресс выше традиций и являются потребителями товаров, которые воплощают их представления о прогрессе и отражают их положение в обществе.
- **Люди, ориентированные вовнутрь.** Эти люди обращены главным образом внутрь себя. Они не прислушиваются к мнению толпы, как представители первых двух категорий, и всегда поступают по-своему. Такое мышление обычно считается наиболее утонченным, а его носителям, как правило, удается самореализоваться. Люди, ориентированные вовнутрь, привыкли полагаться только на свои силы, однако нередко проявляют дух коллективизма (например, их волнует проблема сохранения окружающей среды).

Результаты исследований, проводившихся на протяжении трех десятилетий, показывают, что за это время в обществе

произошел заметный сдвиг: на смену мышлению традиционному пришло сначала мышление, ориентированное вовне, а затем — ориентированное вовнутрь. Сегодня в некоторых странах люди, ориентированные вовнутрь, составляют самую многочисленную группу. (В США это примерно четверть населения.)

Мне кажется, что эту тенденцию мы могли наблюдать в течение всей своей жизни. Если в 1970-е годы уклад жизни был достаточно традиционным (вспомним представления о семье, господствовавшие в то время), то в 1980-е годы мы все отличались безудержным потреблением, а в 1990-е — особым вниманием к взаимной социальной ответственности и защищенности меньшинств. Однако по сравнению с тем, что было 100 лет назад, наше время, возможно, является лишь заключительной стадией колоссального сдвига в развитии общества — по своим масштабам он сопоставим разве что с ледниковым периодом.

Я считаю, что у нас есть все основания считать XX век переходным. 100 лет назад в мире доминировали традиционные сообщества, отличавшиеся жесткими социальными структурами. В послевоенные 1950-е годы началось формирование общества потребления, для него были характерны мощные социальные стремления и мобильность. В конце века общество вступило в новую фазу — фазу постпотребления. (Это сегодня единственный тип общества, где человека, меняющего высокооплачиваемую, но нервную работу на более спокойную, хотя и не столь оплачиваемую, или покупающего мебель в стиле «шейкеров» [7], не считают сумасшедшим.)

Вполне вероятно, этот путь пройдет каждая страна мира, однако исходные точки и скорость движения будут разными. Так, Америка встала на него раньше многих других стран, но изменения в ней происходят гораздо медленнее. В Европе вы найдете

множество старинных, но пустующих храмов. Американцы же в большинстве своем остаются богобоязненной нацией. Вместе с тем скорость изменений не так уж важна по сравнению с их направленностью. И работы, посвященные исследованию глобальных проблем, скажем книга «Сетевое общество» Мануэля Кастелса, показывают, что аналогичные изменения происходят во всем мире.

Концепция общества, ориентированного вовнутрь, позволяет объяснить уход со сцены брендов, потакающих неудержимым желаниям. (Такие устремления характерны для мышления, ориентированного вовне.) Опираясь на нее, можно объяснить и повальную заинтересованность в самосовершенствовании (к примеру, люди учатся искусству кулинарии, умению вести непринужденную беседу или в любой ситуации сохранять спокойствие), а также популярность брендов, дающих интересный индивидуальный опыт, таких как мороженое Haagen Dazs, таблетки Viagra или экстази.

Однако мы до сих пор не ответили на очень важный вопрос: почему общество становится все более ориентированным вовнутрь? Без ответа на него описанные выше изменения можно считать просто капризами моды, которые представляют интерес только с точки зрения разработки сиюминутной рекламной кампании и на которых нельзя построить новую цельную теорию.

Чтобы удостовериться, что новый маркетинг будет развиваться согласно нашим ожиданиям, нужно точно знать: все рассмотренные нами тенденции — это нечто более значительное, нежели, допустим, появление новых лейбористов, чья популярность вызвана модой. Существует теория, позволяющая оценить долгосрочные изменения. Это теория посттрадиционного общества, разработанная руководителем Лондонской школы экономики Тони Гидденсом. Я называю ее теорией, хотя на самом деле в ее

основе лежит множество фактов, которые нетрудно заметить, но достаточно трудно объяснить.

Рождение нового общества

Идея Тони Гидденса состоит в следующем.

1. В предшествующие эпохи жизненный путь человека во многом был предопределен и лишь незначительно отличался от жизни других поколений. Конечно, все мы знаем о людях, попавших, как говорится, из грязи в князи, но эти исключения только подтверждают правило. Безусловно, происходил некоторый прогресс, но в целом повседневная жизнь протекала в соответствии с укоренившимися в обществе традициями, правилами и законами, установленными церковью и правом. Поведение человека должно было соответствовать его возрасту, полу, профессии, образованию и т. д.
2. Сейчас все изменилось. Мы в гораздо меньшей степени строим жизнь в соответствии с традициями (или, по крайней мере, верим, что это так). Мы как будто бы потеряли инструкции к чему-то замысловатому. Однако вам вряд ли удастся привести пример более сложного явления, чем наша повседневная жизнь. Некоторые ученые полагают, что главная причина развития человеческого интеллекта — это необходимость взаимодействовать с внешним миром и друг с другом.

   Мне кажется, чтобы лучше понять ситуацию, нужно обратиться к жизненному опыту. В наше время «земля уходит из-под ног» и все складывается совсем не так, как мы ожидали...

А помните — было время, когда...

...МУЖЧИНЫ БЫЛИ МУЖЧИНАМИ, А ЖЕНЩИНЫ МЕЧТАЛИ, ПРОРАБОТАВ КАКОЕ-ТО ВРЕМЯ ПАРИКМАХЕРШАМИ, МЕДСЕСТРАМИ ИЛИ СТЮАРДЕССАМИ, СТАТЬ ДОМОХОЗЯЙКАМИ?

...ЧЕЛОВЕЧЕСКАЯ ЖИЗНЬ ПРЕДСТАВЛЯЛА СОБОЙ ПОСЛЕДОВАТЕЛЬНОСТЬ ЧЕТКО ОПРЕДЕЛЕННЫХ ЭТАПОВ, И СТАРИКИ НИКОГДА И НИ В ЧЕМ НЕ ПОДРАЖАЛИ МОЛОДЫМ?

...БРАКИ ЗАКЛЮЧАЛИСЬ НАВЕЧНО, А ЛЮДИ ВСЮ ЖИЗНЬ РАБОТАЛИ НА ОДНОМ МЕСТЕ?

...МЫ ПРЕДПОЧИТАЛИ БЛЮДА МЕСТНОЙ КУХНИ И ГЛУБОКО ЧТИЛИ ИСТОРИЮ СВОЕГО КРАЯ?

...ЛЮДИ ЗНАЛИ СВОЕ МЕСТО В ЖИЗНИ, И ДАЖЕ ПРЕСТУПНИКИ В ТЮРЬМАХ ВЕЛИ СЕБЯ ДОСТОЙНО?

...ГОЛОС ВЕДУЩЕГО ТЕЛЕВИЗИОННЫХ НОВОСТЕЙ БЫЛ ОФИЦИАЛЬНЫМ РУПОРОМ ИСТЕБЛИШМЕНТА?

...УЧАСТИЕ В ДВИЖЕНИИ ЗА СВОБОДУ В СЕКСУАЛЬНОЙ И ДРУГИХ СФЕРАХ ЖИЗНИ СЧИТАЛОСЬ НЕПРИЛИЧНЫМ?

...ВСЕ БЫЛИ СЧАСТЛИВЫ (ПО ДАННЫМ ОПРОСОВ, САМОЕ СЧАСТЛИВОЕ ДЛЯ АМЕРИКАНЦЕВ ВРЕМЯ — ЭТО СЕРЕДИНА 1950-Х ГОДОВ).

Наше поколение в значительной степени утратило прежние традиции и ощущение определенности. Кажется, земля не просто уходит, а буквально убегает из-под наших ног. (Я заметил, что, когда начинаю разговор о происходящих изменениях, мои собеседники испытывают нечто вроде головокружения.) Исчезают следующие элементы традиционной жизни.

- **Доверие.** Мы больше не доверяем властям и общественным институтам и не намерены следовать их указаниям слепо. Мы не верим ни церкви, ни политикам, ни науке, ни полиции, ни банковским менеджерам, ни...
- **Ограниченность личного опыта.** Наш личный опыт почти не имеет границ — мы путешествуем по всему свету, нас окру-

жают глобальные медиатехнологии. Карьера и отношения между людьми тоже стали мобильными. Мы легко меняем место жительства.

- **Определенность.** Мы больше знаем о всевозможных традициях, и для нас не существует единственно правильных образа жизни и мышления.
- **Некоторые основополагающие идеи.** Речь идет о необходимости вступать в брак, рожать детей, иметь постоянную работу и другие связанные с повседневной жизнью устойчивые взаимоотношения. Это означает, что мы должны принять другие, не столь определенные представления о равенстве полов, новые этические и духовные принципы (в частности, новую медицинскую этику) и даже спиритуализм.
- **Подавление личности.** Вновь обретенные свободы обусловливают более неформальный стиль жизни. Сегодня взрослые люди ведут себя как дети (серьезными остаются только молодые люди).
- **Простые вещи.** Техника берет на себя все больше функций, когда-то выполнявшихся людьми. Соответственно возникает много вопросов наподобие: «Что происходит с природой?»
- **В результате мы чувствуем себя несчастными и потерянными. Мы страдаем от стрессов, нервного перенапряжения и постоянной тревоги.** Все это свойственно большинству людей, чье повседневное существование потеряло определенность и возобновляемость. Мы сожалеем об утрате привычки к тому или иному образу жизни (подобные ощущения испытывают те, кто вернулся из армии на «гражданку» или вышел на свободу из тюрьмы).

Мы имеем дело не с мелкими изменениями в образе жизни или мышления отдельных людей. Мы столкнулись со структурными изменениями. Если присмотреться к событиям, происходящим на макроуровне, то напрашивается вывод: общество утратило устойчивость, которая обеспечивалась благодаря жесткой иерархии.

- Продолжает падать значение таких демографических характеристик, как возраст, пол, классовая принадлежность, вероисповедание. Люди становятся все более похожими.
- Люди походят друг на друга с точки зрения исповедуемых идей и выполняемой работы, формируется массовый средний класс, ориентированный на высокое качество жизни и отдыха.
- Вследствие этого наша культура становится значительно больше, чем раньше, ориентированной на личность и приближенной к повседневной жизни, реалистичной, неформальной.

Все это — не столько знаковые черты фрагментированного общества, не имеющего строго определенного центра, сколько свидетельство растущего во всем мире сходства между людьми. Сегодня появился глобальный тинейджер, имеющий гораздо больше общего со своими ровесниками из других стран, чем с собственными дедушками и бабушками — представителями традиционной эпохи.

Однако существуют и противоположные тенденции. Привычные связи между людьми разрушаются, но возникают различные объединения, отражающие тенденцию к формированию сообществ по интересам. Создаются организации вроде Neighbourhood Watch [8] и NIMBY [9], появляются интернет-сообщества, объединения поклонников того или иного стиля в моде или музыке, а также клубы весьма и весьма шумных футбольных фанатов.

В то же время создаются альтернативные организации традиционалистов, демонстрирующих в экстремальной форме свою упрямую приверженность к прежним установлениям: Promise Keepers [10], Cultural Chernobyl [11] и Countryside Alliance [12]. Большинство исследователей считают их скорее последними оплотами сопротивления, нежели свидетельством действительного возрождения традиций.

Раскрывающаяся перед нами картина мира становится все более сложной и динамичной, и, несомненно, общество постепенно расстается со старыми обычаями. А людям, которые жаждут традиций, просто необходимы идеи, помогающие жить рядом с теми, кто эти традиции утратил.

Утрата традиций: как работают новые бренды

Главную роль в утолении нашей жажды смысла и порядка играют массовая культура и СМИ. В прошлом культура помогала людям приукрашивать восприятие окружающей действительности. Сегодня она должна помочь им понять и вернуть смысл жизни. Такая ситуация парадоксальна, так как прежде всего именно современные медиатехнологии подрывают традиционные представления людей, меняют образ жизни и формы занятости. Возможно, этим и определяется их место в жизни современного человека. Путешественник во времени, прибывший к нам из другой эпохи, был бы весьма удивлен, увидев людей, крепко «подсевших» на СМИ и проводящих почти все свое свободное время уставившись в «ящик».

Прекрасным примером того, как медиатехнологии заполняют пустоты, образующиеся в результате исчезновения традиций, могут служить ярлыки, указывающие на нашу принадлежность к той

или иной социальной группе. В прошлом они, как правило, навязывались нам извне — «католик», «мужчина», «белый воротничок». Сегодня мы сами выбираем для себя ярлык и можем при желании его поменять. СМИ предлагают нам быть «новыми мужчинами», «новыми молодыми людьми», «бизнес-леди», «независимыми девушками».

К числу других штампов, предлагаемых СМИ и претендующих на роль заместителей традиций, относятся кулинарные рецепты от Делии Смит, а также высказывания вроде «Коричневый — это новый черный» и «Выпил? Не садись за руль!». Вообще, СМИ пропагандируют несчетное количество идей, ставших частью нашей жизни. В каком-то смысле они управляют нами, как раньше старейшины управляли своими племенами.

Этот сдвиг имеет фундаментальное значение для создания сильных, влиятельных брендов. В эпоху нового маркетинга бренду можно дать такую дефиницию.

Бренд — это популярная идея или набор идей, которыми живут люди.

Вы можете возразить мне, сказав, что, если идея популярна, это еще не значит, что она кому-то нравится. Но я использую понятие «популярная» (идея) в значении «хорошо известная». «Выпил? Не садись за руль!» — вот пример наиболее сильного из появившихся в последние десятилетия брендов-установок. Подобное высказывание вряд ли понравится тем, кто привык вести себя на дороге так, будто других водителей не существует. Однако этот слоган, мыслительный бренд, несомненно, оказывает воздействие на реакцию и поведение людей.

Бренды третьей эпохи, о которых шла речь выше, стали новыми традициями. Они определяют повседневную жизнь и наполняют ее смыслом. Их рождение привело к появлению и укоренению

новых убеждений и моделей поведения. Еще раз обратимся к нашему списку и убедимся в своей правоте.

Принцесса Диана
Фильм «Мужской стриптиз»
Тамагочи
Бизнес-леди
Кулинарное шоу Делии Смит
Экстази
Viagra
«Как оставаться спокойным в любой ситуации»
The National Lottery
IKEA («Избавьтесь от ваших ситцев!»)
British Telecom (BT) («Давайте поговорим!»)
Playstation («Берегитесь силы...»)
French Connection UK (FCUK) («Мода проходит. Стиль вечен»)
The Body Shop («Почувствуйте себя естественно»)

Определяя бренды как популярные массовые идеи, следует прояснить еще один момент. Бренды существуют исключительно как идеи, то есть только в сознании людей. У них может быть и материальное выражение — в виде упаковки или аудиовизуальной рекламы товара, но в этих случаях имеют место развитие и продолжение того, что первоначально закладывается и живет лишь в сознании. Все наши правила создания брендов так или иначе обусловлены ролью, которую бренды сегодня играют в качестве суррогатных заменителей традиций.

Утверждение, что бренды — это популярные массовые идеи, само по себе достаточно радикально. Оно позволяет провести границу между идеей и товаром, имеющим торговую марку. Как я уже отмечал, только представление о бренде как об идее позволяет объяснить, почему бренд Virgin завоевал множество рынков,

а Viagra может быть сильным брендом даже в странах, где этот препарат дорого стоит или где от импотенции лечатся орехами и медом. Наконец, это утверждение подразумевает, что брендами могут быть не только товары в упаковке, но и другие идеи.

Подведем итоги: какова главная мысль этой книги?

В СОВРЕМЕННОМ ОБЩЕСТВЕ БРЕНДЫ ВСЕ ЧАЩЕ ИГРАЮТ РОЛЬ СУРРОГАТНЫХ ЗАМЕНИТЕЛЕЙ ТРАДИЦИЙ. ОНИ БЕЗАПЕЛЛЯЦИОННО УКАЗЫВАЮТ ЛЮДЯМ, КАК ЖИТЬ.

Можно сказать короче.

БРЕНДЫ — ЭТО НОВЫЕ ТРАДИЦИИ.

Вот почему брендинг является такой мощной силой в современных обществах. Бренды, завоевавшие массовую популярность, играют в жизни людей такую роль, какую никогда не играли торговые марки прошлого. Раньше бренды выполняли всего лишь декоративную функцию и отражали традиционные, медленно менявшиеся культурные представления. Люди, в свою очередь, покупали бренды, соответствовавшие их положению в обществе, — «правильные» автомобили, газеты и т. д. Сегодня бренды или идеи, на которые мы «клюем», влияют на процесс происходящих изменений гораздо серьезней. Они стали движущей силой этих изменений.

Возможно, вы воспримете мои слова как утверждение, что бренды стали инструментом пропаганды. На самом деле их эволюция происходит в совершенно противоположном направлении. Средством «промывания мозгов» бренды были в эпоху единых социальных устремлений. Это было время книги «Тайные манипуляторы» Вэнса Паккарда. Ее автор стремился оправдать действия нью-йоркских рекламных агентств, широко использовавших

услуги психоаналитиков и, по общему мнению, манипулировавших подсознанием людей. Современный брендинг ориентирован только на «добровольцев». Он предназначен для работы исключительно с идеями, которые люди согласятся разделять добровольно и которые не столько потрясают их воображение или укореняются в подсознании, сколько являются для них жизненной необходимостью.

В пользу нового брендинга говорит не только экономика нового маркетинга, но и его этика. Важно, чтобы потребители не просто запомнили идеи, а приняли их. Этику нового маркетинга мы подробно обсудим далее.

В этой части книги мы рассмотрели достаточно длительный период истории, постарались полностью охватить соответствующий контекст и ответить на вопрос «почему?». А теперь углубимся в рассмотрение 12 так называемых правил так называемого нового маркетинга.

Примечания

1. Александр Маккуин (1969) — один из самых известных британских модельеров (прим. ред.).
2. Oasis — название популярного энергетического напитка и британской музыкальной группы (прим. ред.).
3. Дэмиен Херст (1965) — популярный ультрасовременный британский художник, принадлежащий к группе Young British Artists (прим. ред.).
4. Industrial Society («Индустриальное общество») — благотворительная организация, созданная в 1918 году с целью улучшить условия и производительность труда в Великобритании. Занимается также исследовательской и консалтинговой деятельностью. С 2002 года организация называется Work Foundation (прим. перев.).

5. The Little Book of Calm (можно перевести как «Карманное руководство для тех, кто хочет оставаться спокойным в любой ситуации») — бестселлер Пола Уилсона наподобие книги «Сам себе психолог» (прим. ред.).
6. The National Lottery (Национальная лотерея) — крупнейшая в Великобритании лотерея, правами на проведение которой владеет Camelot Group (прим. ред.).
7. «Шейкеры» («трясуны») — религиозная секта, возникшая в Англии в 1747 году. Ее члены совершали различные телодвижения и тряслись, «стряхивая» с себя грехи. Они верили, что ремесленничество является молитвенным актом. Изготавливаемая ими мебель из недорогих пород дерева носила чисто функциональный характер (прим. перев.).
8. Neighbourhood Watch (можно перевести как «Соседи начеку») — объединения граждан в различных странах мира, создаваемые (нередко в сотрудничестве с полицией) для профилактики преступлений, поддержания правопорядка и обеспечения личной безопасности (прим. ред.).
9. NIMBY (Not in my back yard; буквально — «Только не на моем заднем дворе») — спонтанные объединения граждан, протестующих против строительства в их коммуне крупных промышленных и жилищно-коммунальных объектов, которые негативно влияют на состояние окружающей среды, наносят ущерб мелкому бизнесу и снижают качество жизни (прим. ред.).
10. Promise Keepers (буквально: «Те, кто держит слово») — консервативное и религиозное общество в рамках движения за права мужчин, созданное в 1990 году для противостояния разрушительному влиянию феминизма и либерализма (прим. ред.).
11. Cultural Chernobyl («Культурный Чернобыль») — так называли планы строительства Диснейленда под Парижем его противники. В широком смысле — движение за сохранение самобытной культуры (национальных языков, искусства и т. д.) в европейских странах (прим. ред.).
12. Countryside Alliance — британская организация, созданная в 1998 году для сохранения сельского уклада жизни (псовой охоты, рыбалки и пр.), а также сельского ландшафта, ремесел и окружающей среды (прим. ред.).



часть / 2

правило 1

ближе к жизни, больше индивидуальности

Суть правила

Правило первое заключается в том, что маркетинг должен быть тесно связан с повседневной жизнью.

Этим он значительно отличается от маркетинга, ориентированного на недосягаемый идеал, который воплощали бренды эпохи единых устремлений, и от стереотипного маркетинга, основанного на отношении к людям как абстрактным целевым аудиториям. Пришло время, когда маркетологи должны сойти с пьедестала и окунуться в настоящую жизнь. Речь идет о неформальном маркетинге в стиле Casual Friday.

Для любителей теории заметим, что в маркетинге требуется не объективное, а скорее субъективное мышление. Читатели-практики хорошо знают, что прогулка по рынку и разговор с реальными потребителями могут оказаться гораздо полезнее тщательного изучения массивов данных о потребительских предпочтениях.

Однако в любом случае важен результат: маркетинг должен способствовать установлению более тесных связей с потребителями.

ПРИВЕДЕМ ПРИМЕР

Отметим недавние изменения в маркетинге компании Nike.

1. Реклама стала ближе к реальной жизни. В рекламных роликах, которые шли во время трансляции Кубка мира по футболу, снимались такие звезды спорта, как Рональдо, играющие в пляжный футбол. В других рекламных роликах «Я — Тайгер Вудс!» [1] участвовали дети, пытающиеся играть в гольф.
2. Событийный маркетинг позволяет стать ближе к людям и к тому, что они делают. Примером могут служить мероприятия вроде репортажей о массовых городских соревнованиях по бегу под девизом «Попытайся», публикации локальных справочников для занимающихся теннисом и организации дворовых спортивных турниров по футболу.

Ближе к жизни, больше индивидуальности

Если бы мне предложили включить в книгу только одно правило, я выбрал бы именно первое.

Это правило помогает маркетингу завоевать новую территорию, а остальные 11 правил касаются ее освоения. Если вы поймете суть первого правила, мне останется только помочь вам разобраться в некоторых деталях, чтобы вы научились мыслить как специалисты по новому маркетингу.

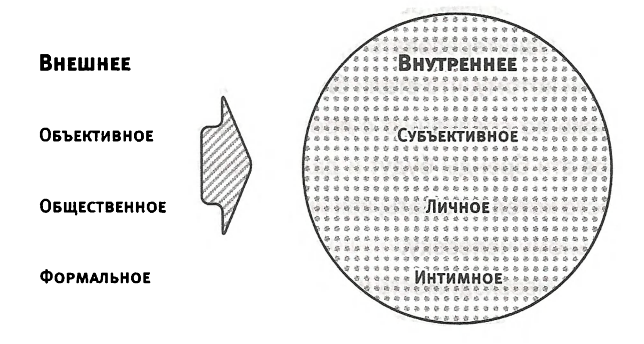
Но тут есть одна тонкость.

Первое правило маркетинга труднее всего объяснить, так как оно требует умения мыслить по-новому. А научить людей новому мышлению очень и очень нелегко (некоторые считают, что это вообще невозможно).

Как заметил Бакминстер Фуллер [2], нельзя научить людей новым способам мышления. Можно только (цитирую Питера Сенжа) дать им инструменты, которые они использовали бы в том случае, если бы мыслили по-новому. Такими инструментами могут служить примеры, приведенные чуть ниже. Вот почему я хочу, чтобы в этой главе вы познакомились с различными проявлениями одного и того же фундаментального сдвига. Это поможет каждому читателю (даже такому, который еще не научился мыслить по-новому) понять некоторые вещи и воскликнуть: «Ура, теперь все ясно!»

Все представленные мной примеры объединяет то, что они относятся к сфере **субъективного маркетинга**. Они отражают переход от объективной культуры (традиций и общественных институтов) к субъективной (ориентированной вовнутрь и побуждающей человека всегда поступать по-своему). Как я уже писал, чистая теория трудна для понимания.

Не знаю, насколько это вам пригодится, но с помощью рисунка я хотел бы показать то общее, что содержится в примерах, приведенных в этой главе. Призыв стать ближе к жизни и более индивидуальным предполагает определенные изменения «геометрии» маркетинга. Я думаю, на простеньком рисунке это можно представить примерно так:



Мне нравится выражение «интимная сфера» (я заимствовал его из названия какой-то фотовыставки). В эту сферу и вторгается новый маркетинг. Как показано на рисунке, область внутри круга включает то, на что направлены повседневные заботы и действия потребителя. Иначе концепцию этого сдвига можно сформулировать как устранение барьеров между людьми и компанией/товаром/брендом (для чего и приводятся примеры). Этот процесс также можно назвать наведением мостов и установлением взаимоотношений.

Возможно, проще объяснить это с помощью простых человеческих понятий, которые мы используем для описания отношений между людьми, начиная со стадии знакомства и заканчивая установлением тесных связей. Во всяком случае я использую эти понятия для оценки эффективности маркетинга при разработке маркетинговых кампаний. Обычно я спрашиваю себя: «Какие отношения сложились между конкретным человеком и данным элементом маркетинга? Какие взаимоотношения являются наиболее тесными? С какими еще вещами (товарами) лично у меня сложились такие же отношения?»

Я надеюсь, что и вы сможете применять эти модели для оценки эффективности маркетинга. Поэтому я советую вам постоянно помнить о них в процессе изучения примеров.

Ниже представлены 30 примеров брендов и продуктов, которые смогли заинтересовать простых потребителей и оказались успешными потому, что стали ближе к повседневной жизни и людям (ближе по сравнению с прошлым или другими брендами). Почти все эти бренды будут и далее упоминаться в книге. Здесь же я просто хотел показать, как им удалось приблизиться к жизни и к отдельному человеку.

1. **Nike.** Необходимость изменений была вызвана тем, что реклама и другие инструменты маркетинга строились вокруг

суперзвезд, далеких от простых потребителей. Главная цель изменений заключалась в том, чтобы создать условия для установления отношений целевой аудитории со знаменитостями как с живыми людьми. Вспомним, как дети гордо говорят в рекламном ролике: «Я — Тайгер Вудс!» — или ту рекламу во время трансляции Кубка мира по футболу, где Рональдо играет в пляжный футбол. Ролик снят так, что создается впечатление, будто футболист отдыхает.

2. **Nike.** Компания также использовала событийный маркетинг, включая проведение дворовых футбольных турниров, во время которых участники и зрители могли познакомиться с настоящими звездами или увидеть их на постановочных рекламных сессиях, а не в прямом эфире национального телевидения. Аналогично строилась организация других массовых мероприятий, где принимали участие все желающие (например, соревнования по бегу на городских улицах).

3. **British Telecom (BT).** Первоначально компания была воплощением организации, вызывающей всеобщую ненависть, — холодной, бюрократической, интересующейся только прибылью. В течение нескольких лет она пыталась привлечь аудиторию дружественной рекламой (скажем, кампания Beattie с участием актрисы Морин Липман, во время которой еврейская бабушка журит своих домочадцев, забывших позвонить ей). Эти рекламные ролики пользовались большой популярностью, но люди по-прежнему испытывали антипатию к BT.

   Наконец, BT решила стать гораздо ближе к жизни — стала учить нас, как наладить отношения с людьми при помощи телефонных разговоров. В кампании «Помоги себе сам», проводившейся под лозунгом «Давайте поговорим!», BT

советовала: «Постарайтесь поговорить с отцом до того, как он успеет пожаловаться мамочке». Сегодня бренд BT воспринимается как вполне дружественный и близкий к потребителям (хотя его реклама нравится далеко не всем).

4. **Pizza Express.** Достаточно было снести стену, отделяющую кухню от зала ресторана. Теперь, когда кухня расположена прямо в зале, посетители могут убедиться, что пицца действительно готовится вручную, а не размораживается. Мне кажется, Pizza Express остается единственным из британских предприятий быстрого питания, которому удалось установить с потребителями особые, глубоко личные связи.

5. **BBC.** Как бренд эта компания претерпела изменения, во многом сходные с теми, какие пережила British Telecom. Десять лет назад BBC воспринималась как консервативная, никому не нужная и закрытая организация. С тех пор корпорации удалось стать самым сильным брендом в сфере телевидения и радиовещания. Это произошло не только потому, что, как и в старые добрые времена, BBC предоставляет услуги связи широкому кругу потребителей и остается некоммерческой организацией, но и потому, что компания установила особые взаимоотношения с талантливыми людьми. Люди узнают этот бренд благодаря его прочным связям с известными деятелями британской культуры. В их число входят Джереми Паксмен [3], Гарри Энфилд [4], Джил Дэндо [5] и Делия Смит. Компания называет такое позиционирование бренда «дружественным по отношению к людям, которых мы любим». Фильмы, концерты поп-музыки и песня «Замечательный день», транслирующиеся по BBC, заставляют вспомнить практически всех популярных исполнителей — от Дэвида Боуи до Лучано Паваротти.

6. **Oddbins.** Эта британская сеть винных магазинов искусно использует царящий в них художественный беспорядок. Опилки и деревянные ящики; обслуживающий персонал в джинсах; ценники, написанные от руки; рекомендации, заляпанные кляксами; и карикатуры Джеральда Скарфа [6] — все это элементы свободной ментальности клуба тонких ценителей вин, ставшего одним из самых успешных британских розничных брендов.
7. **Мыльные документальные фильмы.** Удивительный феномен современного телевидения — мыльные документальные фильмы очень близки к жизни, так как рассказывают в жанре репортажа о реальных людях и ситуациях, в которых эти люди оказываются. Тут важно, чтобы рассказы были интересны. Поэтому создатели фильмов выбирают самые драматичные случаи, когда между людьми возникают трения и на первый план выходят человеческие взаимоотношения. Нередко в таких фильмах находят отражение напряженные рабочие моменты (скажем, работа команды в фильме о круизном судне или постановка представления Королевского оперного театра). Один из таких «достоверных» фильмов снимался даже в моей компании — рекламном агентстве St. Luke's.
8. **Дневники и мемуары.** Издание дневниковой и мемуарной литературы — еще одна тенденция в области книгоиздания и СМИ. Примерами могут служить книга «Футбольная горячка» (незначительно разбавленный вымыслом рассказ футбольного фаната), «Дневник Бриджит Джонс» (записки нервной женщины, делающей карьеру) и последний, ставший хитом роман «Мемуары гейши», по которому собирается снять фильм Стивен Спилберг [7]. Рассказы от первого

лица позволяют читателю с головой погрузиться в интимное повествование, и многие такие книги становятся бестселлерами.

9. **Lexus.** Каким должен быть дизайн роскошного автомобиля, чтобы он соответствовал стилю жизни яппи в еще большей степени, чем легендарный Mercedes? Этот пафосный стиль должен отражаться буквально в каждой детали автомобиля: тяжелом автомобильном ключе, который вы передаете служащему на парковке у ресторана, или дверях, похожих на двери Форт-Нокс, с глухим стуком захлопывающихся за пассажиром, которого вы подвозите к дому. Как компании Toyota удалось добиться всего этого? Разумеется, ей пришлось отправить группу японских дизайнеров в Калифорнию, предоставив им возможность какое-то время пожить в стиле яппи.

10. **IKEA.** Чтобы стать «ближе к реальной жизни, ближе к конкретному человеку», компания использует самые разные методы, например концепцию самообслуживания, а также самостоятельной доставки и сборки мебели. Впечатления покупателей от посещения этой магазинной компании настолько необычны, что люди рассказывают о них как о «параллельной вселенной» вроде Диснейленда. Почему в магазинах IKEA клиентам уделяется особое внимание? Во многом потому, что основатель компании Ингвар Кампрад использует собственный метод управления магазинами. Он часто посещает торговые центры и нередко проводит в них весь рабочий день. Но при этом он мысленно представляет себя покупателем, пришедшим за покупками вместе с (воображаемой) женой, — Ингвар попеременно исполняет обе «партии». Кампрад старается лично убедиться, что в каж-

дом магазине, на каждой витрине, в каждом уголке торгового зала его воображаемые покупатели найдут именно то, что им нужно. Этот субъективный процесс воображаемых покупок очень напоминает искусство.

11. **Tango и молоко.** В конце 1980-х годов реклама двух прохладительных британских напитков основывалась на одних и тех же принципах. Целевой аудиторией и той и другой рекламы были дети. Реклама бренда Tango привела к появлению детской моды на наушники, похожие на те, в которых ходил герой рекламного ролика — толстяк, олицетворяющий «настоящие апельсины». Реклама молока запомнилась вопросом «Accrington Stanley — кто они?» [8]. Его задавал своему другу малыш, с наслаждением выпивавший стакан молока (он очень хотел играть в футбол за команду Liverpool). Вопрос стал самой популярной фразой на детских площадках. В результате спрос на оба напитка резко вырос, а маркетинг всех остальных прохладительных напитков сразу же начал казаться искусственным, устаревшим и оторванным от жизни. Эти два напитка и их реклама стали элементом подростковых тусовок, а все другое осталось в мире «взрослого» маркетинга.

12. **Билли Пайпер [9].** Поп-звезда, которой едва исполнилось 16 лет, успела за первые четыре месяца выступлений выпустить три песни, мгновенно занявшие верхние строки в хит-парадах. Рекламное агентство St. Luke's занималось раскруткой Билли Пайпер по договору с ее звукозаписывающей компанией. У Билли замечательный голос, она хороша собой и прекрасно танцует. Но мы полагали, что рынок девичьих поп-групп, где уже не первый год работают Spice Girls, заполнен до отказа. Отличительной особенностью Пайпер

был ее возраст, приближавший певицу к ее аудитории. Мы были уверены в успехе, так как во время проведения фокус-групп девушки отмечали, что они легко ассоциируют себя с Билли, говоря: «На ее месте могла быть я».

13. **Рок-музыканты за участие в выборах.** Как привлечь на выборы молодежь? Юноши и девушки отказываются голосовать не только из-за отсутствия интереса к политике. Они с готовностью высказали бы свое мнение по вопросам, имеющим к ним прямое отношение, однако выборы и политические партии воспринимаются новым поколением как нечто далекое, замкнутое и инородное. Идея, разработанная нашей компанией вместе с представителями музыкальной отрасли, состояла в том, чтобы попытаться изменить сложившиеся стереотипы поведения молодежи. В соответствии с предложенной стратегией мы должны были показать выборы как возможность оставить индивидуальный «след в истории» — что-то вроде своей подписи или граффити. Во многом аналогичная, но более масштабная стратегия использовалась и в США (молодежь призывали идти на выборы и голосовать против ограничений на свободу слова и цензуры). Оба подхода основывались на участии в предвыборных кампаниях звезд поп-музыки, с которыми молодые люди могли отождествлять себя.

14. **Boots № 7.** Телевизионная рекламная кампания, разработанная нами для косметики Boots № 7, была близка к реальной жизни и к обычным людям. Мы не стали приглашать моделей, пользующихся косметикой. Рекламные ролики носили скорее абстрактный характер. В них изображалось нечто вроде цветных вьющихся стеблей, а голос за кадром говорил, что женщина выбрала этот цвет оттого, что он

соответствует ее настроению и позволяет добиться желаемого эффекта. В одном из роликов изображалась женщина, выбравшая тени холодного голубовато-стального оттенка потому, что она буквально ненавидела одного из своих сотрудников. Зрители слышали, как она репетировала фразу: «Я прошу вас покинуть нашу компанию».

15. **«Избавьтесь от ваших ситцев!»** Наконец-то мы добрались до моего любимого проекта агентства St. Luke's — телевизионной рекламной кампании бренда IKEA. Наши ролики для IKEA отличались от тех, что мы делали для косметики Boots № 7. Они должны были показать, что бренд стал более индивидуализированным. Рекламные объявления ставили под сомнение традиционный британский стиль оформления интерьеров — в них критиковались аляповатые старомодные ситцы в цветочек. Первая реакция участников моей фокус-группы состояла в том, что они попытались представить свой дом и вспомнить, есть ли там раздражающие их вещи (вроде салфеточек или ламбрекенов в цветочек). Вспомним фразу из фильма «Славные парни»: «Вы считаете меня забавным?»

16. **Маленький мальчик в Millennium Dome [10].** Один из моих любимых примеров — бренд новых лейбористов, появившийся после того, как этой партии удалось приблизить политику к повседневной жизни сограждан. Чтобы вызвать поток креативных предложений насчет Millennium Dome, хватило одного восьмилетнего мальчика — Юэна, сына Тони Блэра. Именно «фактор Юэна» помог изменить отношение желтой прессы к строительству этого грандиозного сооружения без учета мнения большинства людей. После того как начал действовать «фактор Юэна», публикации о возведении

Millenium Dome стали гораздо более доброжелательными, а некоторые их авторы даже писали, что с нетерпением ждут окончания строительства.

17. **Персонификация компании.** Поскольку компания — это институт, с ней довольно трудно установить доверительные взаимоотношения. Ведь мы имеем дело с очень крупными, сложными и безликими организациями. Одно из возможных решений — персонификация компании и ее отождествление с харизматичным руководителем (это удалось сделать компаниям Virgin, Apple, Microsoft, The Body Shop и Ben & Jerry). Компании «с человеческим лицом» очень близки к повседневной жизни (они не обязательно должны ассоциироваться с конкретным человеком и могут отождествляться, допустим, с персонажами мультфильмов Уолта Диснея). Но одно дело, если компания отождествляется с конкретным руководителем, который становится неотъемлемым элементом ее имиджа, и совсем другое — если она прячется за маску какой-нибудь затертой до дыр знаменитости.

18. **Зрители становятся участниками телепередач.** Телевидение делает все, чтобы стать ближе к людям. Наиболее ярким выражением этой стратегии является привлечение зрителей к непосредственному участию в интерактивных передачах. Скажем, широко распространены видеоклипы, куда монтируются документальные кадры (смешные сценки и т. д.) и всевозможные реалити-шоу. В таких передачах, как «Право на ответ» телеканала Channel 4, зрители могут появиться на экране и прокомментировать происходящие события.

19. **The National Lottery.** В прошлом году расходы населения на азартные игры, долгое время воспринимавшиеся как изживающий себя способ праздного времяпрепровождения

представителей рабочего класса, росли быстрее, чем расходы на другие потребительские товары и услуги, — и все благодаря The National Lottery. Ее успех во многом был связан с тем, что розыгрыши транслировались по телевидению в прайм-тайм (они напоминали игру в бинго, в которой участвовали миллионы игроков). Телевизионные шоу объединяли общество, так как каждый мог ощутить свою связь с происходящим в студии. Не стоит забывать и о послании маркетинговой кампании лотереи — огромная рука в небе и громкий голос актера: «А ведь это мог быть и ты!» Это послание усиливалось блестящими рассказами о счастливчиках, получивших главный выигрыш The National Lottery, публикуемыми в таблоидах.

20. **Второй президентский срок Билла Клинтона.** Как удалось президенту, столкнувшемуся с угрозой импичмента и солгавшему в эфире общенационального телевидения, добиться самой крупной в XX веке победы на выборах и переизбрания на второй срок? Лучше всего это объясняли простые американцы, отвечавшие на улицах на вопросы журналистов новостных программ. По их мнению, в результате всех этих скандалов Клинтон стал восприниматься как реальный человек со своими достоинствами и недостатками. Он стал тем, с кем вы можете поговорить, а не просто одним из облеченных властью «пузырей» с Капитолийского холма. Ничто человеческое ему не чуждо, и он может ошибаться... По слухам, женщин было 27.

21. **Gap.** Американский модный бренд очень быстро превратился в бренд верхней одежды, известный во всем мире. Мне кажется, что значительную роль в его успехе сыграла реклама. Реклама Gap, как правило, великолепна — она

привлекательна, оригинальна, легко узнаваема. Но рекламой, которая действительно затронула души людей, стала кампания по продвижению коллекции в стиле Khaki [11]. Тогда ставка была сделана не на вербальные послания или использование знаменитостей в качестве моделей, а на изобилие музыки, движения и танца. В рекламе бренда использовался язык музыки и тела, позволяющий зрителям почувствовать то, что ощущает человек, катаясь на скейтборде или танцуя джаз в одежде Gap. Эта идея оказалась очень близка динамичным потребителям.

22. **Банк First Direct.** Услуги этого банка становятся все ближе к жизни и к людям. Это первый в мире банк, куда вы можете позвонить в любое время суток, чтобы выполнить необходимую операцию. Он не заставляет потребителей приспосабливаться к нему, а сам приспосабливается к их жизни. Похоже, очень консервативный и далекий от рядового потребителя институт становится столь же удобным в использовании, как и плеер Walkman. Такой подход позволил First Direct стать одним из самых крупных британских банков.

23. **Automobile Association** [12]. Стратегия этой организации также основывается на идее маркетинга в стиле Walkman: членом Automobile Association является потребитель, а не его машина. Даже если вы попали в аварию, путешествуя на чужой машине, вы можете вызвать сервисную службу организации. Телевизионные ролики, рекламирующие страховые услуги этой организации, были близки к жизни и к людям. В них участвовали реальные автомобилисты, рассказывавшие с экрана о выгодах, какие дает им эта замечательная страховка.

24. **Персональный компьютер.** От мейнфрейма — к кастомизированному продукту! Вероятно, самый впечатляющий

и вдохновляющий пример эволюции продукта, максимально приближенного сегодня к повседневной жизни и к своему «юзеру».

25. **Электронная почта.** Самое успешное новое средство виртуального общения, более важное, чем даже Интернет.

26. **Лара Крофт, Киоко Дейт, тамагочи.** Лара Крофт — героиня очень популярной компьютерной игры «Расхитительница гробниц». Киоко Дейт — виртуальная японская поп-звезда, существующая только на своем веб-сайте. Тамагочи — компьютерная игрушка, домашнее «животное», которое кормили и «воспитывали» миллионы людей. Все эти герои и героини способствовали установлению более близких взаимоотношений людей с новейшими технологиями.

27. **Вопросы.** С точки зрения маркетинга вопросы носят более личный характер и привлекают большее внимание, чем ответы. Вспомним вопрос корпорации Microsoft: «Куда бы вы хотели отправиться сегодня?» Или разработанную нашим агентством печатную рекламу ипотечных ссуд банка Midland с риторическим вопросом: «Прекрасное время для покупки дома, не так ли?»

28. **Diesel.** Однажды я беседовал с Ренцо Росси, создателем ультрамодной итальянской марки одежды. Команда Diesel разработала оригинальную стратегию для установления тесного контакта с молодой стильной аудиторией. Они просто принимают таких людей на работу. Средний возраст сотрудников Diesel не превышает 25 лет. Их маркетинговые коммуникации, движимые идеей «лучшей жизни», очень ироничны и носят культовый характер.

29. **Virgin Atlantic.** Демонстрация фильмов на борту авиалайнера традиционно считалась одной из составляющих старого

маркетинга. Вопрос состоял только в том, удобно ли людям в салоне самолета? Бренд Virgin пошел дальше: авиапассажирам предлагались индивидуальные цифровые развлечения. Во время полетов на борту самолетов Virgin царит удивительная тишина, потому что каждый из пассажиров погружен в свой собственный медийный мир.

Но мне бы только хотелось, чтобы компания Virgin все-таки называла классы так, как первоначально планировала. Компания ввела «высший класс», но отказалась от «никудышного». Не так давно мне встретился замечательный пример бренда, говорящего на языке потребителя, — микроавтобус с надписью на борту The School Run Company («Перевозка школьников»). Я знаю об услугах этой компании все, что нужно, но доверяю ей на несколько странных основаниях: дело в том, что она говорит на моем языке. Эта компания — часть моего мира.

30. **MTV Unplugged.** Телеканал MTV жестоко конкурировал с каналами, крутившими в эфире аналогичные видеоклипы. Программа Unplugged, где транслировались «живые» выступления музыкантов, позволила бренду и его аудитории стать ближе к любимым исполнителям. По той же причине, по которой имело успех это шоу, организаторы крупных телевизионных концертов борются за право продавать билеты на них. Дело в том, что это позволяет сделать шоу ближе к людям и устранить барьеры между музыкантами и публикой (в то время как «живые» концерты становятся все более далекими от людей).

Надеюсь, эта коллекция из 30 примеров помогла вам понять смысл моего призыва «ближе к жизни, больше индивидуальности». Речь идет о серьезном сдвиге в креативном маркетинге.

Не следует забывать и о последствиях этого сдвига для нашей работы и разговоров о маркетинге. Беседы маркетологов на различных конференциях и семинарах должны быть в большей степени искренними и человечными. Ссылка на объективные факторы — не более чем защитный механизм. Беседа о субъективных аспектах рынка требует гораздо большей смелости.

Это удивительно, но часто меня поддерживают руководители высшего звена компаний. Членов советов директоров легче убедить, если понимаешь, чем живут их клиенты, и знаешь, как стать ближе к ним. Возможно, руководители просто не очень любят маркетинговый жаргон и данные исследований, приводимые маркетологами в обоснование своих аргументов. На уровне руководителей среднего звена проблемы возникают гораздо чаще. Вы уже познакомились с 30 примерами поразительного успеха брендов и медиасредств, достигнутого в результате использования правил нового маркетинга. Так может ли этот маркетинг, применяемый множеством компаний, быть неправильным?

К чему мы пришли в конце этой главы? Я думаю, мы имеем дело с видением и определенным вызовом. Вы должны предпринять некие маркетинговые действия. Пока вы совершенно не представляете, каков будет их результат. Однако вы точно знаете: нужно поддерживать более тесные связи с реальными потребителями (как в приведенных примерах).

Если вы уже согласились с тем, что нужно завоевывать новую территорию (то есть если вы поняли, что миром правит новый маркетинг), следующим вопросом, который вы захотите задать, будет: «А как же именно он им правит?» А вот как: в соответствии с 11 следующими правилами.

Примечания

1. Тайгер Вудс (1975) — звезда гольфа американского происхождения (прим. ред.).
2. Бакминстер Фуллер (1895–1983) — американский дизайнер, архитектор и философ (прим. ред.).
3. Джереми Паксмен (1950) — известный британский журналист, работавший, в частности, на BBC (прим. ред.).
4. Гарри Энфилд (1961) — английский комедийный актер, работавший, в частности, на Channel 4 (прим. ред.).
5. Джил Дэндо (1961–1999) — британская тележурналистка, убитая в Лондоне в 1999 году; расследование ее убийства вылилось в национальную кампанию (прим. ред.).
6. Джеральд Скарф (1936) — британский художник, карикатурист и иллюстратор (прим. ред.).
7. Режиссером фильма «Мемуары гейши» по роману Артура Голдена стал Роб Маршалл (прим. перев.).
8. Accrington Stanley — британская футбольная команда (прим. ред.).
9. Билли Пайпер (1982) — британская актриса; начинала свою карьеру как поп-певица еще в подростковом возрасте (прим. ред.).
10. Millennium Dome — огромный выставочный комплекс в Гринвиче, где представлены достижения человечества за последнее тысячелетие (прим. перев.).
11. Khaki — здесь: одежда для активного отдыха из натуральных тканей, в основном неброских расцветок (прим. ред.).
12. Automobile Association (Ассоциация автомобилистов) — объединение автомобилистов, созданное в Лондоне в 1905 году. Основные направления деятельности организации: страховые услуги, техническая поддержка автомобилистов, обучение вождению и т. д. (прим. ред.).

правило 2

удовлетворяйте основные потребности людей

Суть правила

Это правило представляется очевидным, однако на практике оно вызывает инстинктивное сопротивление у всех маркетологов, знакомых с классической теорией маркетинга. «Это слишком размытая цель. Мы не можем руководствоваться этим правилом. Нам нужно особое позиционирование», — говорят они. Старый маркетинг был маркетингом нюансов: продвижение сопоставимых брендов основывалось на их отличиях друг от друга. Новый маркетинг — это маркетинг превосходных степеней: он начинается с универсальных человеческих потребностей.

Следовательно, жизнь маркетолога становится проще. Не нужно обращать внимание на множество деталей, не относящихся к делу. В 1960-е годы вышла книга Эрнеста Дихтера «Руководство по мотивации потребителей». В ней примерно на 500 страницах рассматривались тысячи тонких психологических нюансов, отличающих

потребителей на различных рынках. Сегодня вы можете ограничиться знанием 15 фундаментальных потребностей, движущих человеком. Для создания сильного бренда нужно, чтобы он соответствовал одной из них.

Вам даже не придется отвечать на вопрос, признаете ли вы эти потребности. Все, что от вас требуется, — предложить их уникальное выражение. Успех брендов Playboy или Wonderbra, чьим «драйвом» является секс, не исключает популярности фильма «Мужской стриптиз».

ПРИВЕДЕМ ПРИМЕР

Мне кажется, один я уже только что привел. Еще пример — бренд Gucci. Совсем недавно этот бренд роскошных товаров для богатых пожилых леди тихо умирал. Сегодня он привлекает самых разных потребителей. В его основе лежит особое представление дизайнера Тома Форда о ГЛАМУРНОСТИ.

Удовлетворяйте основные потребности людей

Это правило отражает еще один серьезный сдвиг в нашем представлении о маркетинге.

Чтобы понять, что именно заставляет человека тратить деньги, представители старой школы маркетинга ориентировались на иерархию потребностей, согласно которой устремления и нужды людей определялись их положением в обществе. Вскоре мы убедимся, что эта иерархия устарела.

Новый маркетинг опирается на универсальные человеческие потребности, которые не носят иерархического характера. Оказывается, таких потребностей («драйвов») всего 15.

Наш анализ строится на примерах известных брендов, удачно использующих эти потребности. Далее мы рассмотрим несколько конкретных примеров, показывающих, как брендам удалось добиться оглушительного успеха: они перестали прибегать к позиционированию, основанному на подчеркивании их отличий от других брендов (занимающих ту же нишу), и нацелились на универсальные потребности людей. В заключение мы рассмотрим важнейшую потребность, совершенно не учтенную современными маркетологами, — потребность в образовании.

Структурированное общество и иерархия потребностей Абрахама Маслоу

Мы начнем с того, что откажемся от затасканной концепции разделения общества на классы.

Это разделение определяло функционирование потребительских рынков. В Великобритании оно было настолько жестким и четким, что общество было почти кастовым. Соответственно разделение на классы имело огромное значение для маркетологов. Люди покупали бренды, отражавшие их положение в обществе. Концепция классового общества тогда была нова и оригинальна. Массовый средний класс стал продуктом труда и процветания, ставшего возможным в этой жизни благодаря промышленной революции. Однако представление о том, что человек должен знать раз и навсегда отведенное ему место в обществе, появилось гораздо раньше.

Традиционная система отличалась высокой устойчивостью. Она была встроена в подсознательные представления человека о себе и подкреплялась внешним давлением со стороны равных по положению. Общество осуждало выскочек, поднявшихся «из грязи в князи» благодаря собственным усилиям или удачному браку.

Они становились изгоями. Величайшее (парадоксальное) преимущество этой системы заключалось в том, что представители любого класса ощущали свою обособленность от представителей всех других классов. Так система воспроизводила саму себя.

Понятие «страта», используемое для описания классового общества, может ввести в заблуждение и заставить думать, что все слои общества примерно одинаковы по размеру. В целом это весьма удобная выдумка, которую, видимо, распространяют люди, находящиеся ближе к вершине социальной лестницы. Для описания социального устройства больше подходит слово «пирамида». На вершине пирамиды есть место лишь для небольшого количества людей, а чем ближе ее ступени к основанию, тем больше людей размещается на них.

И сегодня о социально-экономическом равенстве не может быть и речи. Напротив, Великобритания и США движутся в прямо противоположном направлении. Специалист по экономической истории Джон Грей в книге «Обманчивый рассвет» писал, что британская система распределения богатства больше похожа на бразильскую систему, чем на европейскую. Социальное неравенство — одна из острейших проблем нашего времени. Как известно, если общество не решает эту проблему, происходят такие события, как Великая французская революция или массовые беспорядки в Лос-Анджелесе.

Растущее экономическое неравенство — проблема политическая. Но для маркетологов важно, что культура человека (вкусы, представления, индивидуальные особенности и повседневная деятельность людей) больше не зависит от его социального статуса. Сегодня люди уже не могут четко и определенно указать свое место в обществе (особенно если они не принадлежат к среднему классу). На их жизнь влияют одни и те же факторы, независимо от положения на социальной лестнице.

Такую абстрактную социально-экономическую категорию, как класс, никогда нельзя было использовать для описания реального места человека в мире. Эта категория позволяла получить только «моментальный снимок», не отражающий изменений, происходящих с человеком. Будущего доктора медицины могли включить в категорию клерков или квалифицированных рабочих, а безработных, пенсионеров и студентов валили в одну кучу, причисляя к группе населения с минимальными доходами. Более важную роль играла самооценка людей и их устремления, но и они основывались на иерархической структуре общества.

Понять, каким образом социальное положение определяет потребности человека, позволяла широко известная концепция иерархии потребностей Абрахама Маслоу, которую, я надеюсь, читатели пытались применять на практике. Маслоу также использует понятие общественной пирамиды и рассматривает потребности людей на каждом уровне иерархии.

Это очень хорошая модель. Но она устарела, потому что потребности людей на всех уровнях становятся одинаковыми, и та логическая опора, на которой держался старый маркетинг, рухнула. Поэтому нам нужны новые модели, помогающие понять, почему люди сегодня покупают те или иные бренды.

Иерархия человеческих потребностей по Абрахаму Маслоу

Концепция иерархии потребностей была сформулирована психологом Абрахамом Маслоу в 1950-е годы. На нижних уровнях она представляет собой иерархию простых тревог и забот. Маслоу исходит из здравой мысли: если человек находится на нижней ступеньке общества, то больше всего его тревожит удовлетворение физиологических потребностей (скажем, в пище). Решив проблему пропитания и крыши над головой, человек начинает

заботиться о своей безопасности и удовлетворении других, более «высоких», нужд. Затем приходит очередь приятных забот, связанных с обладанием определенными вещами и комфортом, и в конце концов у человека развиваются потребности в познании, эстетические потребности и потребность в самосовершенствовании.

Продвижение вверх по иерархической пирамиде потребностей неразрывно связано с уровнем материального благосостояния. Чем более развита и богата страна, тем больше населения находится ближе к вершине пирамиды. В целом иерархия Абрахама Маслоу выглядит следующим образом.



Источник: The Henley Centre; Planning for Social Change, 1998

Маркетологи использовали эту иерархию, чтобы разложить людей «по полочкам», хотя сам Абрахам Маслоу выступал против

подхода к человеку как к лабораторной крысе, объекту статистического анализа и изучения. Он был одним из основателей гуманной или экзистенциональной психологии.

Поверхностный взгляд на современное общество легко позволяет заключить, что в нем сохраняется вера в эту иерархию. Приведем только несколько примеров. Голливудских звезд а-ля Ширли Маклейн [1] отличают взгляды в духе New Age и стремление к самовыражению. И наоборот, если верить нашим СМИ, представителей низших классов интересуют только телевидение, пиво, сигареты и чипсы (то есть они заботятся главным образом об удовлетворении физиологических потребностей).

Но ориентироваться на стереотипы опасно. Эта модель работает, как правило, в традиционных стратифицированных обществах. Для современной Великобритании она не просто непригодна — она ошибочна.

Вот пять примеров из области современной культуры, подтверждающих несостоятельность модели иерархии потребностей.

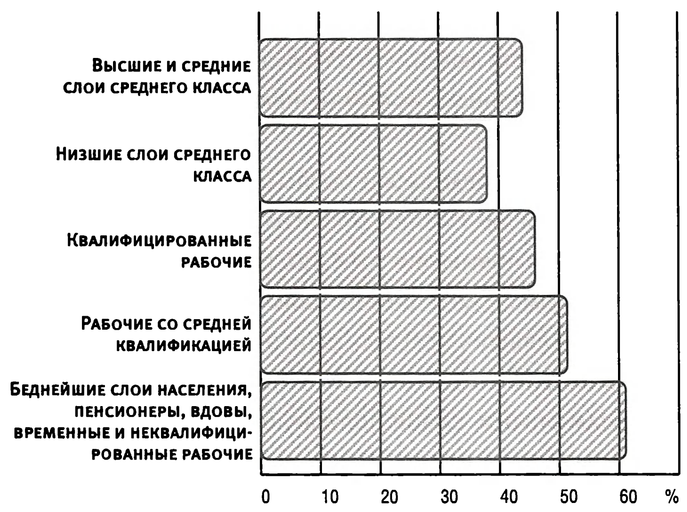
1. Потребности людей, находящихся на нижней ступеньке социальной лестницы, не ограничиваются только потребностью в выживании.

   Наши исследовательские группы опрашивали жителей одного из беднейших районов Букингемшира. Целью было выявить спрос на повышение качества телепередач, идущих в дневное время. Соответственно опрос проводился среди людей, составлявших целевую аудиторию дневного телеэфира. Многие из них долгое время были безработными. По результатам опроса, самой популярной дневной передачей оказалась детская передача об искусстве. Некоторые респонденты выполняли задания, предлагаемые телеведущими, и изготавливали различные поделки. Эти занятия помогали

безработным заполнять свободное время. Разве у людей, находящихся на нижней ступеньке социальной лестницы, не может быть ярко выраженных эстетических потребностей?

2. Вы, конечно же, думаете, что такое явление, как революция в области самообразования, наблюдается только среди представителей высших классов, читателей The Guardian? Ничего подобного. На самом деле, по информации Henley Centre (Planning for Social Change, 1998), самообразованием гораздо чаще занимаются представители низших классов. Даже если допустить, что в группу населения с минимальными доходами включены студенты, все равно представленная ниже диаграмма показывает, что заводские рабочие занимаются самообразованием чаще, чем высококвалифицированные специалисты.

Доля представителей различных слоев населения, занимающихся самообразованием при помощи чтения и изучения различных материалов



Источник: The Henley Centre; Planning for Social Change, 1998

3. Стресс — это бич современного общества.
   Как и грипп, стресс является болезнью среднего класса. Впрочем, нельзя сказать, что бедные совсем не испытывают стрессов. Просто они обычно жалуются не на стресс, а на свою бедность, несчастья и т. д. Когда речь идет о стрессе, имеется в виду прежде всего стресс, вызванный нехваткой времени. Таким образом, потребность в покое перемещается на более высокие ступени иерархии потребностей только потому, что низшие слои о спокойной жизни даже и не мечтают.
4. Считается, что самовыражение — это роскошь, доступная лишь избранным.
   Но почему же тогда рынок книг вроде «Помоги себе сам» ориентируется на женщин, принадлежащих к среднему и низшему классу? И почему самые ярые приверженцы взглядов New Age предпочитают жить как перекати-поле, в незаконно занятых квартирах и фургонах? Если они добровольно выбирают образ жизни беднейших слоев населения, иерархическая пирамида потребностей рушится прямо на глазах.
5. Недоедание — разумеется, проблема беднейших слоев населения. Но так ли это?
   Ведь утверждение не соответствует действительности: около 60 % женщин сидят на различных диетах.
   Добровольное голодание — особенность мира, где иерархия потребностей вторична по отношению к нашим представлениям о своей личности (в данном случае — представлениям об идеальном весе).

Я мог бы продолжить, но это не отвечает задаче раздела. Я привел примеры, показывающие, что потребности людей, принадлежащих к различным слоям общества, могут занимать любое место в иерархической пирамиде. Если бы иерархия

строго соответствовала реалиям общества, такое количество исключений из правил было бы невозможно.

Примеры из области маркетинга лишний раз подтверждают эту точку зрения. Сегодня бренды деликатесных продуктов, вин и дизайнерской одежды апеллируют не столько к представителям высших классов, сколько к массовому рынку. Ежегодно британские художественные музеи и галереи посещают более 10 млн человек. Значит, эстетические потребности присущи гораздо большему количеству людей, чем мог бы ожидать Абрахам Маслоу. А среди футбольных болельщиков много представителей среднего класса!

Добро пожаловать в массовое общество!

Возрастная лестница

В традиционных обществах род занятий в значительной степени определялся возрастом или стадией жизненного цикла. Ожидалось, что люди будут вести себя в соответствии со своим возрастом, и эти ожидания усиливались потому, что представители одной возрастной группы вели себя одинаково. Скажем, в Великобритании до недавнего времени считалось, что женщины старше 25 лет не должны одеваться вызывающе, так как это неприлично. Зрелая женщина в молодежной одежде воспринималась как нелепо молодящаяся старушка.

Я не утверждаю, что сегодня люди не проходят через различные стадии жизненного цикла. Но они идут по жизненному пути, самостоятельно выбирая маршрут и скорость. Они могут позволить себе большую гибкость и более широкий выбор. Мне уже перевалило за тридцать, но если я хочу, то могу вести себя как подросток (по крайней мере, в выходные). Я сам принимаю

жизненно важные решения (например, заводить ли мне детей и если да, то когда именно; или — если доживу! — когда уйти на пенсию).

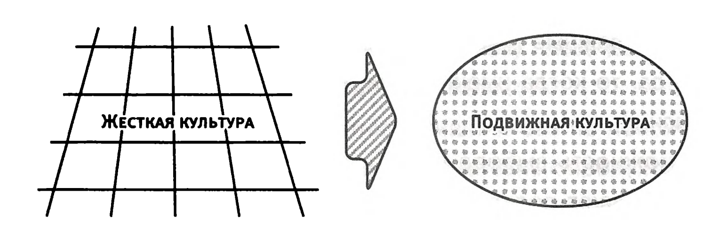
Возможность выбора и свобода принимать такие решения обусловливают появление и развитие новых рынков. Один из примеров соответствия брендов новым потребностям — Gap, марка классической джинсовой одежды для людей среднего возраста.

Гендерные различия

Значение гендерных различий также снижается. Далее мы рассмотрим такие явления, как «новый мужчина», химбо [2] и бизнес-леди. Кроме того, сегодня при помощи хирургической операции можно изменить пол. Однако для большинства людей главный вопрос заключается не в том, быть им мужчинами или женщинами, а в том, какими мужчинами и женщинами им быть.

Мы уже убедились, что наши представления о себе и своих потребностях в большей степени зависят от наших индивидуальных особенностей, чем от формальных демографических характеристик. Это одно из проявлений перехода от объективной культуры к субъективной. Объекты определяются другими людьми. Субъекты определяют себя сами. (Вспомним, какую роль в предложении играют подлежащее и дополнение.) Это еще раз подтверждает тезис: мир становится ориентированным вовнутрь.

Причиной, по которой исчезли четкие различия между социальными слоями и даже сами социальные слои, стал культурный сдвиг.



В рамках новой подвижной массовой культуры люди имеют гораздо больше свободы, чтобы быть людьми. Поэтому их запросы все чаще определяются фундаментальными человеческими потребностями («драйвами») и все реже — навязанными извне вкусами, отражающими абстрактные представления о том, какими вас хотят видеть окружающие.

Будете вы считать этот сдвиг прогрессом или, наоборот, регрессом, зависит от ваших индивидуальных ценностей. В викторианскую эпоху сублимация и дистанцированность от естественных человеческих желаний считались проявлениями высшей цивилизации. Начиная с 1960-х годов (а возможно, еще со времен Зигмунда Фрейда) мы все чаще расцениваем открытое проявление своих внутренних побуждений как движение вперед.

Такие колебания наблюдались на протяжении всей человеческой истории. В книге «Образ мышления» антрополог Мэри Дуглас демонстрирует эти колебания на примере древнекитайской керамики. На протяжении сотен лет в моду входили то утонченные, полностью покрытые глазурью изделия, то простая, ничем не украшенная глиняная посуда (напоминающая ту, что сегодня продается в магазинах Habitat).

Каковы особенности сегодняшнего культурного сдвига? Видимо, традиции как сила, управляющая человеческой жизнью, постепенно утрачивают свое значение. Наша эпоха далеко не единственная, когда люди считали себя свидетелями конца истории.

Возможно, прав не декадентствующий Запад, а те регионы мира, в которых господствует религиозный и политический фундаментализм. Судя по тому, что происходило в прошлом, у фундаменталистов больше шансов вырваться вперед. Но чтобы убедиться в этом, потребуется несколько веков.

15 фундаментальных сил, которые движут людьми

В 1988 году группа американских психологов опубликовала исследование, где были перечислены 15 фундаментальных сил, которые движут людьми. Ученые обнаружили любопытный факт: 12 человеческих потребностей определяются инстинктами, свойственными также большинству животных, и только три потребности присущи исключительно человеку.

Я не считаю этот список исчерпывающим. Так, он не включает потребность в вере, существующую во всех человеческих обществах. Одно из исследований человеческого мозга позволило обнаружить, что температура одного из его участков повышается, когда мы думаем о боге. Озабоченность духовными вопросами, которая выражается в самых разных формах — в организации сект по типу New Age, магии символов в компьютерных играх и легендах о похищении людей инопланетянами, — одно из проявлений этой потребности. В основе всего этого лежит вера, не ограниченная сложившимися религиозными рамками.

Однако в целом список, составленный американскими учеными, правильный, и я считаю, что он весьма полезен для изучения брендов. Давайте рассмотрим 15 потребностей, перечисленных авторами исследования. Я приведу примеры блестящих брендов, отвечающих каждой из этих потребностей.

Секс

Если бы поведение людей в 1990-е годы определялось одной-единственной силой, ею, несомненно, была бы потребность в сексе. В будущем, очевидно, это время назовут новыми «бесстыдными девяностыми», сравнивая их с 1890-ми годами (когда открылось парижское кабаре Follies Bergere). Некоторые исследователи считают, что культура 1990-х годов — это культура эпохи пост-СПИДа, эпохи вседозволенности. Я в этом не уверен. По-моему, это просто продолжение эпохи отказа от викторианской строгости.

Примерами блестящих брендов и рекламных идей, опирающихся на сексуальные потребности, могут служить мороженое Haagen Dazs, кинофильм «Мужской стриптиз», Интернет, зиппергейт [3] и бульварная пресса (которая, подобно средневековому монаху, повсюду видит грех).

Голод

Я уже говорил о голоде в связи с популярностью различных диет.

Психоаналитики утверждают, что есть два способа избавиться от какой-либо потребности: удовлетворить ее или отрицать само ее существование. Анорексия и другие расстройства, связанные с приемом пищи, — логическая противоположность обжорству.

На более высоком уровне этой потребности отвечают рынки деликатесов для гурманов, кулинарная наука и экзотические приправы, а также экологически чистые продукты и овощи. На более глубоком (расположенном ниже продуктовых отделов магазинов Marks & Spencer) — бренд Cup Noodle [4] японской компании Nissin со слоганом «Ну что, проголодался?».

Физические удовольствия

Мы живем в мире, где царит материальная, телесная, эмпирическая культура. Поэтому одно из новейших правил маркетинга заключается в том, что бренд должен услаждать нашу плоть. Это также одно из проявлений отхода от идеалов «застегнутого на все пуговицы» викторианского общества, в котором люди стыдливо дистанцировались от своих тел и физических потребностей.

В этом отношении 1990-е годы напоминают 1960-е. Такой чувственный бренд, как экстази, мгновенно завоевал небывалую популярность подобно The Body Shop, Nike, танцевальной музыке, гимнастике, горным велосипедам, массажу, пирсингу и т. д.

Покой

Многие исследователи утверждают, что стресс — одна из важнейших проблем современного мира. Стресс сам по себе является брендом. Насколько я помню, еще 20 лет назад он значил для массовой культуры не больше чем презренный грипп. Стресс важен именно как культурное понятие, а не как реальное ощущение. Вы можете быть запуганы стрессом или, напротив, стать «стрессоголиком».

В последнее время бренды, связанные со стремлением избежать стресса, переживают настоящий бум. Недавно одним из моих любимых брендов стала книга Пола Уилсона «Карманное руководство для тех, кто хочет оставаться спокойным в любой ситуации». Антидепрессант прозак — еще один успокоительный бренд, оставивший глубокий след в общественном сознании.

Существует также несколько брендов, удовлетворяющих противоположную потребность — в непрерывных острых ощущениях. Возможно, эти бренды вызывают своего рода катарсис, или же

мы время от времени просто хотим избавиться от пресного чувства безопасности. К таким брендам относятся прыжки с высоты на «тарзанке» и другие экстремальные виды спорта, телепередачи о преступности, компьютерные игры вроде «Обитель зла» и вновь ставшие популярными фильмы ужасов (например, «Крик»).

Любопытство

Любопытство заставляет нас учиться и играть. В наши дни взрослые люди много времени уделяют обучению и играм, поэтому несколько позже мы подробно рассмотрим потребность в образовании. Если сегодня вы не стремитесь получить образование и оно не является для вас ни средством, ни целью, значит, вы уже удовлетворили эту потребность.

Любопытство, любознательность, исследовательский дух лежат в основе бренда Microsoft. Впрочем, корпорация и не скрывает этого. Ее навигатор так и называется — Explorer («Исследователь»), а слоган Microsoft звучит как вопрос: «Куда бы вы хотели отправиться сегодня?»

Слава

В книге Фрэнсиса Фукуямы «Конец истории» содержится тщательный анализ древнегреческого слова thymos и говорится о роли этого понятия в современном обществе. Thymos можно перевести, весьма приблизительно, как «справедливое негодование» или «обостренное честолюбие».

Потребность в славе и известности лежит в основе многих брендов-идей: телевизионной передачи «Шоу Джерри Шпрингера», протестных объединений NIMBY, Кубка мира по футболу, Новой Британии и других националистических движений, добровольных

объединений Countryside Alliance, движения Promise Keepers, набившей оскомину политкорректности и пр.

Порядок

Хаотичный, все менее структурированный и устойчивый мир постоянно бросает вызов нашему стремлению к порядку.

«Игра на понижение», или упрощение смысла, — один из культурных брендов, тесно связанный с желанием хоть немного упорядочить нашу такую беспорядочную жизнь. Это явление включает переход с высокооплачиваемой, но связанной с чрезмерным напряжением работы на более спокойную, хотя и менее оплачиваемую. Интересно, что в последнее время поставщики предметов роскоши делают упор на гармоничный дизайн товаров и стремятся к тому, чтобы роскошь как можно меньше бросалась в глаза.

В число брендов-идей, в основе которых лежит стремление к порядку, входят Psion Organiser; книги по истории (на их рынке наблюдается настоящий бум), особенно посвященные истории науки и техники, например «Долгота» [5]; фэн-шуй; йога; чайная церемония.

Справедливость

Жажда справедливости — еще одна фундаментальная человеческая потребность наряду с желанием славы. Она имеет большое значение для СМИ: не случайно публикации, посвященные разводам знаменитостей или репортажам из зала суда, настолько популярны.

Не так-то просто сразу припомнить потребительские бренды, играющие роль орудия справедливости и мести, — разве что средства самозащиты, начиная с кун-фу и заканчивая системами квартирной сигнализации.

Возможно, такие бренды следует продвигать в «облегченной» форме, с помощью шуток и розыгрышей. На этой ниве процветают целые телевизионные шоу. Примером шоу, доставляющего зрителям наслаждение возможностью грубой отповеди, может служить бренд Tango — и какой бренд!

Общение

Как будет показано далее, мы живем в обществе, члены которого все сильней страдают от одиночества. Это общество одиночек. Установление, развитие и укрепление контактов требуют несоразмерно больших усилий, нежели в традиционной сельской общине. (Впрочем, в сельских общинах свои проблемы.)

Эту потребность успешно эксплуатируют такие бренды, как British Telecom (и многие марки мобильных телефонов, скажем One 2 One); телесериал «Друзья» и другие комедии положений, посвященные дружбе; мыльные оперы, например «Соседи»; электронная почта и сервисы, связанные с передачей данных.

Семья

По мере того как все меньше людей заводят настоящие семьи, в нашей культуре увеличивается число разнообразных суррогатов семьи. Среди известных брендов, в основе которых лежит потребность человека в семье (реальной или суррогатной), — Disney и тамагочи. Инстинкт «гнезда» вызывает новую волну увлечений дизайном интерьеров. Кроме того, он, возможно, определяет интерес к домашней стряпне и рост популярности мнения, что оставаться дома — это новый способ выходить в свет. Но существует и массовый рынок для тех, кто стремится проявить свои родительские инстинкты или ребячливость. Эти тенденции проникли даже в сферу модной одежды. Так,

в американских магазинах высокой моды продаются вещи для младенцев и их родителей (например, для певицы Мадонны и ее ребенка).

Престиж

К числу основных человеческих «драйвов» относится и престиж. Однако то, как мы удовлетворяем эту потребность, зависит от наших социальных установок. Люди, ориентированные вовне, ищут внешние символы успеха и одобрения. Для людей, ориентированных вовнутрь, важнее всего самоуважение. В этом легко убедиться, обратившись к нашим представлениям о карьере.

В главе, посвященной 11 правилу маркетинга, слава и известность рассматриваются как свидетельства престижности. Другие (не имеющие отношения к продвижению по социальной лестнице) элементы престижа включают в себя гламурность и высокий уровень образования. Сегодняшние носители престижа — такие явления массовой культуры, как супермодель или супергруппа. Они развиваются согласно закону возрастающей отдачи — если они нравятся множеству людей, значит, в них что-то есть!

Смелой попыткой построить бренд, опирающийся на идею красивой жизни, стал повторный запуск в Великобритании марки Martini. Открытый кастинг и отбор моделей для рекламы позволили самым обычным потребителям поучаствовать в этом действии.

Власть

Жажда власти или воля к ней — одна из главных тем новейшей философии. Эта потребность лежит в основе некоторых очень сильных брендов.

В наше время власть в обычном понимании не зависит от кастового положения в обществе. Принц Чарльз продемонстрировал всем свое полное бессилие. Развод помог принцессе Диане повысить свой статус и влияние.

Разрушение старого общественного порядка с его разделением властных полномочий привело к возникновению множества новых движений и брендов. Один из примеров, лежащих на поверхности, — движение Girl Power [6]. Зеркальным отражением этой идеи стало мужское движение New Lad. Знание — сила, а значит, и деньги. Это позволяет создавать бренды, вызывающие восторг у публики, такие как Билл Гейтс и популярные шоу (например, телевикторина «Кто хочет стать миллионером?» на Carlton TV).

Гражданская позиция

Желание участвовать в общественной жизни, социальная вовлеченность — еще одна человеческая потребность, возникшая в результате разрушения традиционных общественных структур. В качестве примера можно привести такие сильные бренды, как движение «Гринпис», Gay Pride [7], новые интернет-сообщества, программы самопомощи и саморазвития (в частности, программы поддержки локальных экономик). Они являются характерной особенностью новой экономики, и их значение растет. «Гражданскими» брендами стали новые лейбористы и движение Neighborhood Watch.

Несколько позже мы рассмотрим бренды, удовлетворяющие потребность принадлежать к определенному сообществу и, прежде всего, к сообществам по интересам. Потребность участвовать в общественной жизни используют также клубы, объединения по увлечениям и т. д.

Независимость

Мы живем в эпоху независимости. Эту потребность используют производители мобильных телефонов (особенно Motorola); книги, посвященные развитию уверенности в себе и самопомощи; телевизионные сериалы (скажем, «Элли Макбил»); а также услуги, способствующие повышению уверенности в себе, такие как пенсионные счета и вечерние школы.

Общественное признание

Чрезмерное стремление к общественному признанию связано с ориентацией на внешние ценности и желанием не отставать от других. По моему мнению, оно постепенно исчезает (как и понятие престижа в традиционном смысле).

С другой стороны, человеку присуще добиваться общественного признания, даже если внешне это никак не выражается. В эпоху, когда меняются традиции, возникает вопрос: а что, собственно, принято сегодня в обществе, каковы условности и правила? (Он встает независимо от того, готовы ли мы принять ответ.)

На этот вопрос отвечают самые разные явления современной культуры: журнал Cosmopolitan, книга «Правила», магазин IKEA («Избавьтесь от ваших ситцев!»), одежда Gap, этикет пользователей Интернета — и это только несколько примеров.

Наше отношение к продиктованным извне правилам носит двойственный характер. Мне кажется, его можно сравнить с тем, как люди обычно воспринимают гороскопы. Я читаю предсказания астрологов и иногда меняю свое поведение в соответствии с этими предсказаниями. Некоторые из них могут быть созвучны моим настроениям, другие оправдывают определенные поступки. Но я **не верю** в гороскопы.

Несколько советов: как использовать 15 фундаментальных потребностей

Многие из основных потребностей, движущих человеком, являются первичными и инстинктивными. И если вы ориентируетесь на них, ваш бренд приобретает особый блеск — ведь остальные бренды всего лишь отвечают вкусам людей, апеллируют к их положению в обществе или просто предлагают им какие-то утилитарные продукты и услуги (например, устранение засора в канализации).

Это замечательно, потому что бренды становятся универсальной «валютой» человечества. На этом, более глубоком, уровне мотивации проблемы, характерные для глобального маркетинга и брендинга, просто испаряются. Разве иначе голливудские фильмы пользовались бы такой ошеломляющей популярностью во всем мире?

На вопрос о том, насколько эффективно вы сможете использовать 15 первичных потребностей, отвечают остальные правила, изложенные в этой книге. К ним относится, в частности, правило четвертое, касающееся мифологизации новых социальных тенденций.

Бренды создаются на основе глубоких и неизменных человеческих потребностей, проявляющихся в новых жизненных ситуациях и взаимодействующих с обновленными ценностями. Поэтому снова популярной становится порнография — сегодня она ориентируется на женщин. Мы живем в эпоху маркетинга «мужского стриптиза».

Бренды, блиставшие в прошлом, позволяли потребителям подниматься по социальной лестнице. В маркетинге это была эпоха устремлений, которые поддерживали и подкрепляли идею

социального имиджа бренда: кофе («Богатый, мягкий вкус...»); роскошные автомобили; пиво; чашечка шоколада после обеда; дизайнерская одежда и интерьеры; магазины, ориентирующиеся на людей с достатком... Эти бренды были для потребителей частью успеха в обществе.

В наши дни такой подход устарел. Рекламная кампания конфет Ferrero Rocher (линия Excellent) пользовалась огромным успехом потому, что ее многосерийные рекламные ролики Ambassador's Reception настолько беззастенчиво предлагали доступ к жизни богатых и знаменитых, что публика считала их смешными. Сегодня актуальны устремления, ориентированные на внутренние ценности. Примерами могут служить: кофе для гурманов; автомобили, удовлетворяющие потребность в безопасности или предоставляющие необходимое для всей семьи пространство; аутентичное пиво (скажем, Belgian); удобная одежда; спортивная одежда; особый дизайн интерьеров в стиле фэн-шуй; журналы, апеллирующие к интересам читателей, а не к их имиджу.

Если вы хотите создать бренд, опирающийся на социальные устремления, вам придется хорошенько подумать, прежде чем сделать следующий шаг!

История Gucci

Помните время, когда марка Gucci была синонимом роскоши и высокой моды? А также синонимом очень небольшой группы покупателей — пожилых леди? (В моем сознании всплывает образ представительницы высшего общества из Майами.) Тогда марка Gucci ориентировалась на стремление покупать эксклюзивные предметы роскоши.

Эксклюзивность — особенность, которую старательно защищают все дома моды. Можно сослаться на всем известный старый американский маркетинговый прием. Вдруг обнаружилось, что парфюмерная продукция фирмы Chanel начала пользоваться популярностью на слишком широком, массовом рынке, утратив таким образом одно из отличительных качеств этого бренда. В ответ модный дом запустил рекламу, которая была настолько авангардной и не соответствующей вкусам массового покупателя, что Chanel удалось остановить сползание бренда в повседневную жизнь. Прием сработал. Сегодня продукция Chanel остается эксклюзивным предметом роскоши.

Так было в прошлом, так обстоит дело и сейчас. Казалось, в результате старения целевой аудитории бренд Gucci может погибнуть. Да, конечно, в наше время количество богатых леди в возрасте велико как никогда, но они стараются избавиться от имиджа обеспеченных старушек с хорошими манерами. Однако поскольку Gucci был брендом для богатых пожилых леди, он не имел иного рынка, готового к расширению ассортимента товаров, благодаря чему большинство модных домов получают легкую прибыль. (Расширение ассортимента обеспечивается за счет доступных товаров, представляющих собой что-то вроде подножья горы бренда. Если эти товары достаточно высокого качества, они не представляют ни малейшей угрозы для эксклюзивных вершин бренда, но расширяют его целевую аудиторию. Отличным примером могут служить джинсы Paul Smith. Но чтобы иметь эти предгорья, нужна сама гора, нужны товары, ориентированные на мейнстрим. А ее-то как раз и не было у Gucci.)

Поэтому Gucci пришлось радикально изменить бренд и позиционирование. Для этого компания пригласила на работу ультрамодного дизайнера Тома Форда, создавшего коллекцию-воспоминание

об эпохе гламурности и стиле диско, — атласную одежду кислотных расцветок с заниженной талией. Супермодные молодежные вещи великолепного качества быстро стали предметом всеобщих устремлений. (Потребители, чьи размеры превышали десятый [8], не могли даже мечтать о подобной одежде.) Фирма Gucci использовала потребность широких масс в ГЛАМУРНОСТИ. Выглядеть богатым хочет далеко не каждый, но все хотят выглядеть ослепительно гламурными.

Новое позиционирование не привело к снижению объема продаж предметов роскоши. Скорее всего, публикации в Vogue о последнем крике моды сыграли большую роль, чем несколько рекламных объявлений о сумочках Gucci.

Отказ от позиционирования как ключевая концепция нового маркетинга

Репозиционирование — весьма серьезный и довольно распространенный маркетинговый прием. Его можно сравнить с бегством евреев из Египта: в рабстве им жилось все тяжелее, и их взоры обратились в сторону земли обетованной. Но позиционирование бренда отчасти определялось четко установленным общественным укладом, который существовал в прошлом. Бренды должны были ориентироваться лишь на определенный тип личности, занимающей определенное положение в социальной иерархии. Сегодня этот уклад разрушен, а на смену ему пришло массовое общество, где фундаментальные потребности людей во многом схожи и потребители могут покупать массовые бренды высокого качества.

В этой ситуации на смену репозиционированию, то есть изменению позиционирования, приходит депозиционирование, то есть

отказ от него. Такой прием использует компания Virgin, ориентирующаяся на всех потребителей, и бренд Gucci, «сбежавший» из «гетто для богатых».

Отказ от позиционирования деликатесных продуктов

«Бегство» брендов из ниши для богатых наблюдается на рынках различных деликатесных продуктов.

Взять хотя бы мороженое для гурманов. Десять лет назад такое мороженое считалось роскошным, дорогим продуктом, предназначенным для узкой рыночной ниши, — настолько дорогим, что продавалось главным образом в театрах аристократических районов лондонского Вест-Энда. Но вот появился бренд Haagen Dazs. Мороженое со звучным скандинавским названием позволило потребителям узнать много нового о таком вкуснейшем продукте, как сливочное мороженое. Для многих потребителей оно стало заменителем секса. (Некоторые утверждают, что шоколад доставляет гораздо больше удовольствия, чем секс.) А ведь секс относится к основным человеческим потребностям (по крайней мере, если верить старику Фрейду).

Самое простое в новом маркетинге — это, собственно, выбор одной из 15 потребностей, которую вы собираетесь использовать. Самое трудное — умение выразить потребность так, чтобы она «зацепила» массового покупателя.

Любопытная особенность основных человеческих потребностей заключается в том, что мы склонны зацикливаться на них. Если мы любим жирные продукты и они доставляют нам удовольствие, сравнимое разве что с удовольствием от занятия сексом, главным препятствием на пути безудержного потребления становится только наш личный опыт. Никто из нас не хочет превратиться

в несчастного толстяка, заедающего мороженым свои проблемы. Поэтому в рекламной кампании Haagen Dazs фигурировали почти полностью обнаженные парочки, использовавшие мороженое в любовных играх. Хотелось бы узнать, сколько пар испробовали этот метод любовной игры в действительности! Я подозреваю, что большая часть мороженого Haagen Dazs все-таки тает не на коже, а во рту покупателей. Однако благодаря этой идее удалось донести до людей принципиально новый способ потребления мороженого — романтической ночью, возможно наслаждаясь видео и попивая вино.

Именно в этом и состоит главная задача создателей влиятельных брендов: необходимо найти привлекательное, приятное и оригинальное выражение потребности, которую призван удовлетворить тот или иной продукт.

Таким образом, речь идет о ключевом моменте преимущественного, первоочередного использования фундаментальных человеческих потребностей. Маркетологи нередко рассуждают примерно так: «Нам не сладить с этой потребностью, потому что она носит чрезмерно общий характер или относится к тому-то и тому-то». Это заблуждение! Старый маркетинг действительно основывался на сравнении одного продукта с другими. Такие методы, как позиционирование, предполагали, что вы не можете занять позицию, уже занятую другими. Вздор!

Что если бы все модные дома вдруг решили: «Все гламурные товары производит Gucci, и нам на этом рынке ничего не светит. Не придумать ли что-то свое?» В действительности у каждого модного дома просто должно быть свое видение, стиль и форма выражения гламурности. Видение Gucci соответствует эпохе диско 1970-х годов и потребностям Лолиты. Видение дома Versace скорее ассоциируется с последними днями Римской империи.

Модный дом Александра Маккуина делает с гламурностью все, что угодно: он следует готическим и романтическим традициям, а также авангардным тенденциям в стиле панк.

Таким образом, если на некую потребность уже обратил внимание кто-то другой, это не означает, что она становится его собственностью. Основные человеческие потребности по определению неисчерпаемы.

Например, в основе множества новых маркетинговых и рекламных идей лежат сексуальные потребности, но каждое новое их выражение, используемое различными брендами, живет своей независимой жизнью. Веб-сайты с мягким порно совершенно не влияют на успех журнала Cosmopolitan или фильма «Мужской стриптиз». И все это не снижает ценности чувственной рекламы брендов Haagen Dazs или Wonderbra.

Речь идет не о потребности как таковой, а об ее уникальном выражении. Вы не владеете человеческими потребностями. Вы пробуждаете их.

Раскрепостите маркетинг!

Одно из моих любимых произведений о маркетинге — фильм «Психованные». Ревнивые коллеги по рекламному агентству упрятали Дадли Мура в приют для душевнобольных. Попав туда, герой просит товарищей по несчастью помочь ему написать рекламные объявления. Те предлагают тексты, правдивые до безумия, скажем: «Они квадратные, но безопасные» (автомобили Volvo) и «Прими его или жди операции от рака прямой кишки» (слабительное). Этот фильм снят в жанре мелодрамы, поэтому нет необходимости упоминать, что тексты, написанные сумасшедшими, очень понравились публике.

В другой сцене, которая приходит мне на ум, показано, как Дадли работает в старом рекламном агентстве. Его коллеги пытаются найти «чистую правду». На встрече с сотрудниками агентства управляющий директор разглагольствует о рекламе нового шампуня.

> **Управляющий:** Пожалуйста, скажите какую-нибудь правду!
> **Копирайтер:** Я люблю маленьких мальчиков.
> **Управляющий:** Да о продукте, идиот!

Проблема некоторых маркетологов, вынужденных использовать «большую человеческую правду», состоит в том, что культура организаций, где они работают, отличается излишней чопорностью. Беседы о бизнесе не способствуют изучению и использованию человеческих потребностей. Они ведутся на неестественном, формализованном языке. Как можно организовать такую маркетинговую кампанию, как реклама мороженого Haagen Dazs, изображающая любовные игры, в компании, сотрудникам которой дозволено появляться в офисе без галстука только по пятницам?

Можно привести немало аргументов, доказывающих, что рекламистам необходимы рекламные агентства. Якобы агентства дают своим сотрудникам творческую и социальную свободу, разрешая им говорить о том, что находит отклик у потребителей. Однако я не уверен, что такое представление когда-либо соответствовало истине. Как это ни прискорбно, но множество рекламных агентств вообще не представляют себе реальный мир. В то время как клиенты рекламного агентства живут и работают, например, в городе Слау, рекламная отрасль предпочитает жить и работать в ультрамодном и блестящем «мыльном пузыре» Сохо. Однако наступает время,

когда креативность становится неотъемлемой частью маркетинга, а не «глазурью на пироге», которую наносят на него рекламные агентства. И поэтому неверно было бы разделять маркетинг и ничем не ограниченную способность людей к творчеству.

Если маркетингу удастся достичь такой же глубины, как кинематографу и другим креативным медиа, в беседах маркетологов будет позволительно выражать субъективные человеческие чувства. Люди должны иметь возможность рассказать, благодаря каким идеям они ощущают себя представителями рода человеческого, рассказать о своих надеждах и страхах, о личном опыте и мотивации.

Мы уже провели множество таких бесед. Основное достоинство рыночных исследований состоит в том, что в процессе обсуждения они позволяют получить отклик потребителей на различные идеи. Однако этот отклик часто бывает сдержанным или неявно выраженным и поэтому воспринимается деловой аудиторией в искаженном виде. А выхолощенные идеи — мертвые идеи.

Кроме того, маркетологи проводят мозговые штурмы с целью выпустить бизнес из клетки. Их участникам приходится хотя бы на время отказываться от самоцензуры. Но такие собрания часто выливаются в борьбу за получение хорошей отметки, а участвующие в них специалисты забывают о необходимости искренности.

Я считаю, что обсуждения в рамках нового маркетинга, то есть такие обсуждения, которые помогают проникнуть в самую суть бренда и обнаружить, что именно движет потребителями, должны иметь одно отличие от обычных мозговых штурмов. У людей должна быть возможность говорить свободно, не заботясь о правильности речи. Косноязычие — это особый дар искренности.

Маркетологи, как и другие творческие люди, должны обладать правом говорить глупости, пытаться высказать трудные для понимания или плохо поддающиеся словесному выражению ощуще-

ния и чувства. Такие обсуждения трудно организовывать и еще труднее проводить. Чтобы они могли проводиться в компании, ее культура не должна быть иерархической. Ее сотрудники должны уважать и поддерживать друг друга. В такой компании люди стремятся выражать свои мысли и чувства, а не улучшать уже созданное; развивать идеи, а не разносить их в пух и прах.

Если вы еще не проводили подобные обсуждения, попытайтесь организовать их. Вы можете назвать их попытками обнаружить истину. Чтобы растопить лед и сделать обстановку более непринужденной, продемонстрируйте собравшимся отрывок из кинофильма «Психованные». В отличие от происходящего в фильме, наши собрания раскрепощают и воодушевляют их участников. И кроме того, они чрезвычайно продуктивны.

Простота и прямота

Бренды, опирающиеся на главные человеческие потребности, имеют еще одну особенность (см. список, представленный ниже). Идеи этих брендов нередко просты до грубости: название Girl Power, рекламные плакаты Wonderbra, слоган японской компании Nissin.

Я думаю, что эта простота начинается с постановки четкой цели — создание лаконичного бренда. Попытайтесь одним словом (или одной фразой) выразить то, что предлагает ваш бренд миру. Если это слово (фраза) вызывает у вас определенные ассоциации, значит, вы на правильном пути. Приведем еще пару примеров знаменитых своей лаконичностью мировых брендов.

- Фотоаппарат Kodak («Забавный»).
- Coca-Cola («То, что привязывает нас к традициям. Всегда!»).

Пытаясь докопаться до сути своих брендов, компании нередко сочиняют различные искусственные фразы наподобие «Путь

к независимости». Это вызывает у публики такой же живой интерес, как холодная овсянка. Тот, кто считает, будто подобными фразами можно выразить суть сильного бренда, совершенно не разбирается в проблеме. Слово, воскрешающее название бренда в памяти человека, должно «цеплять» и вызывать яркие ассоциации и воспоминания, особенно если мы используем слова, обращенные к человеческим потребностям. Я говорю это не ради красного словца, а потому, что это сущая правда.

Так, для хиреющей газеты Express я придумал слоган «Успех!». В свое оправдание могу лишь сказать, что тогда у руля газеты встало новое динамичное руководство.

Ниже я привожу список моих любимых кратких лозунгов, предложенных в течение последних нескольких лет специалистами по планированию рекламного агентства St. Luke's.

«Спокойствие» (Eurostar)
«Пытка» (алкогольный напиток Vault)
«Феминизм» (IKEA)
«Игровая площадка для взрослых» (Clarks)
«Тоталитарный» (The Comedy Channel)
«Гармония» (First Direct)
«Чувственность» (Boots № 7)
«Реальность» (Radio 1)
«Фетишизм» (№ 7 Sale Offer)
«Деньги» (Midland)

Это — образование!

Что бы я выбрал, если бы мне предложили нацелить маркетинг на одну-единственную потребность? Я бы выбрал потребность

в образовании. Наш путь лежит в мир, где на смену разделению на классы приходит разделение людей на тех, кто владеет знаниями, и на тех, кто ими не владеет.

Как-то один журналист попросил меня продолжить следующий список: «Восьмидесятые — годы дизайнерских продуктов, девяностые — годы социального обеспечения, наше время — ...» Я написал: «...время знаний». Я считаю, что главной особенностью наступающего десятилетия будет беспрецедентно высокий уровень образования. Отчасти это объясняется чисто экономическими причинами. Условием выживания компаний, которые работают в сфере услуг и отраслях, требующих специальных знаний (такие компании обеспечивают 70 % всех рабочих мест), является удовлетворение потребности в образовании. Ниже представлены примеры того, как эта потребность начинает влиять на культуру потребления и бренды.

- Как было показано выше, сегодня множество людей (46 % взрослого населения) учится самостоятельно, читая книги и используя другие информационные материалы.
- Книжный рынок, наряду с кинопрокатом, — один из самых быстрорастущих. Его рост обеспечивается не только за счет книг давно и хорошо известных авторов. В список бестселлеров входит множество научно-популярных, «расширяющих границы знания» книг, таких как «Краткая история времени» Стивена Хокинга, «Эмоциональный интеллект» Дэниела Колмана, «Мир Софи» Юстейна Гордера и «Долгота».
- Рост популярности кинофильмов во многом связан с их способностью демонстрировать дополнительные источники знания. Я называю эти фильмы докбастерами (документальными блокбастерами). Огромным успехом у зрителей

пользовались фильмы «Парк Юрского периода» (знания в области генетики), «Титаник» (знания в области истории) и «Ромео и Джульетта» (знания в области литературы).

- Выгоды от нашей тяги к накоплению знаний получают художественные галереи и музеи. Об этом свидетельствует хотя бы то, что в 1998 году число посетителей британских «храмов искусства» превысило 10 млн человек.
- Создавая бренды, предлагающие новые знания (сеть книжных магазинов Waterstones, персональные компьютеры, специализированные журналы), компании поступают очень разумно.
- Сегодня в высшие учебные заведения для продолжения образования поступает вдвое больше британцев, чем в 1970-е годы. Это примерно треть совершеннолетних молодых людей.
- Потребность в познании начинает влиять на наши представления о социальных ценностях и приоритетах.
- Согласно данным упоминавшегося мною ранее опроса 1999 года, 79 % взрослых британцев предпочли бы стать более умными, чем более привлекательными.

Люди, по крайней мере англосаксы, не всегда стремились казаться умниками. (Во Франции уровень интеллекта был одним из главных классовых различий.) Вспомните о своем школьном прошлом. Никто из ваших одноклассников не хотел быть любимчиком учителей. Сегодня каждый хочет казаться умным, и репутация «ботаника» или помешанного на компьютерах человека становится первым шагом на пути превращения в героя. Пришло время новых Биллов Гейтсов.

Как свидетельствуют приведенные выше данные, это явление не связано с разделением общества на классы. Мы привык-

ли к тому, что знания были ценностью и потребностью узкого круга самых богатых потребителей. Лишь немногие люди считали, что их положение в обществе требует определенного уровня образования. Сегодня образование стало идеалом и ценностью широких масс. Потребность в образовании (особенно потребность взрослого населения в самообразовании) занимает место почти на самой вершине иерархии потребностей, которую использовали представители старой школы маркетинга. В рамках иерархии потребностей Абрахама Маслоу потребность в образовании была частью потребности в познании. Мне кажется, сегодня потребность в образовании превратилась в самостоятельную ПОТРЕБНОСТЬ.

Кроме того, я считаю, что различия в уровне образования — важнейший фактор социального неравенства, а устранение этих различий — потенциальный «социальный уравнитель». Хорошему бизнесу, опирающемуся на потребность в образовании, обеспечен успех среди большинства современных людей.

Примечания

1. Ширли Маклейн (1934) — американская актриса, последовательница взглядов New Age (прим. ред.).
2. Химбо (himbo) — внешне привлекательный, но невежественный тип (прим. перев.).
3. Зиппергейт (zippergate) — от англ. zipper («застежка-молния») и Watergate (Уотергейт); скандалы, связанные с сексуальными похождениями Билла Клинтона (прим. ред.).
4. Cup Noodle («Мисочка лапши») — лапша быстрого приготовления в водоупорном контейнере (прим. ред.).
5. Имеется в виду книга Dava Sobel, Neil Armstrong. Longitude: The True Story of a Lone Genius Who Solved the Greatest Scientific Problem of His Time. New York: Walker and Company, 1995 (прим. ред.).
6. Girl Power — лозунг, выражающий новое мировоззрение девушек и молодых женщин, которые выступают за самостоятельность, независимость и индивидуализм; обычно связывается с группой Spice Girls; буквально можно перевести как «Сила девушек» (прим. ред.).
7. Gay Pride — движение за права гомосексуалистов (прим. ред.).
8. Британский десятый размер одежды соответствует российскому 42 размеру (прим. ред.).

правило 3

авторские инновации

Суть правила

Это еще одно правило, полностью противоречащее старым представлениям о маркетинге.

В классическом маркетинге сама идея бренда предполагала неизменность его сущности. Соответственно выпячивание этой сущности требовало бесконечного повторения одних и тех же маркетинговых операций.

Формы выражения брендов могли меняться, но в целом процесс напоминал постоянное подкрашивание белой изгороди. Поэтому брендинг довольно удачно сравнивали с клеймением скота.

Сегодня бренды, которые давно завоевали популярность, демонстрируют удивительный динамизм. Способность меняться становится условием не только их процветания, но и даже выживания. Восприятие брендинга как одноразового клеймения

скота отныне губительно. Клеймо на бренде превращается в его недостаток.

Суть этого правила состоит в том, что бренд должен быть не застывшим и неизменным, как икона, а скорее автором, постоянно рождающим новые идеи.

ПРИВЕДЕМ ПРИМЕР

Рыночная стоимость инновации: вспомните изобретение круглых чайных пакетиков Tetley. Единственное изменение привело к гибели бренда PG Tips, лидировавшего на рынке в течение 35 лет.

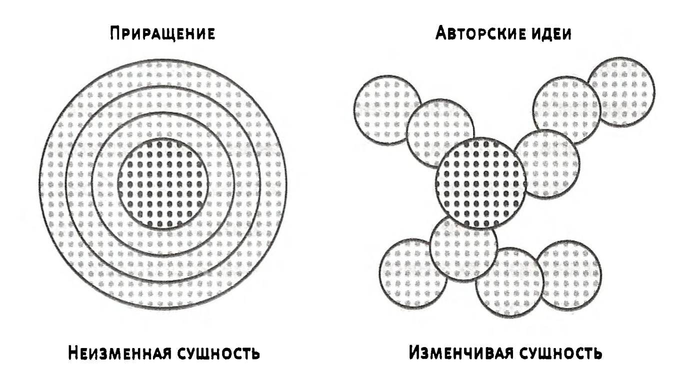
Бренд как автор: Red Bull. Напиток привел к рождению таких успешных идей, как Wipeout 2097 (маркетинг в рамках компьютерной игры) и новый коктейль Stolly Bully. Эти идеи послужили органичным дополнением к бренду энергетического напитка.

Авторские инновации

Эта глава посвящена двум вопросам: необходимости постоянных инноваций и необходимости изменчивости и подвижности бренда.

На мой взгляд, бренд должен быть похож на некоего плодовитого автора, который постоянно создает новые произведения, всегда оставаясь самим собой. В прошлом бренд был своего рода маской, придававшей разным людям одинаковое выражение лица.

Старые представления о бренде схематически можно изобразить как создание вокруг его ядра все новых и новых концентрических кругов с неизменным содержанием. Бренд в новом понимании постоянно трансформируется, что обусловлено инновациями.



Инновации или смерть!

Начнем с инноваций. Почему сегодня возникла потребность в непрерывно изменяющихся брендах?

«Инновации или смерть!» — такой девиз красовался на тенниске, которую я получил в подарок при первом посещении лондонского офиса ультрамодного, крутого, новаторского калифорнийского рекламного агентства Chiat\Day. Мне также досталась тенниска с надписью «Просто хорошо — это плохо!».

Агентство Chiat\Day запустило в США бренд Apple Mac. По результатам опроса Ad Age, в 1980-х годах оно было признано «Агентством десятилетия». Кроме того, эта компания стала материнской компанией агентства St. Luke's, причем вклад основателя агентства Джея Чиата заключался не только в работе над выпуском теннисных маек: он показал мне, в каком направлении нужно развиваться.

Когда я, в течение семи лет проработав в двух лондонских рекламных агентствах — JWT и BMP, известных тем, что в 1960-х годах они совместными усилиями создали концепцию

аккаунт-планирования, пришел в Chiat\Day, я испытал самый настоящий культурный шок. Вероятно, именно в процессе работы под лозунгом «Инновации или смерть!» я понял, что те особенности брендов, которые я считал важнейшими, утратили свое значение. Там, где я работал раньше, в основе идеи бренда и его рыночной стоимости лежала неизменность.

Правило авторских инноваций прежде всего отвергает статичность брендов и указывает на необходимость динамики и открытости для инноваций. Бренды — как акулы: они либо двигаются, либо умирают. Поскольку классическая теория брендов утверждает, что они должны быть неизменны и релевантны, третье правило является, наверное, самой ужасной ересью в этой книге. Оно стало ответом на серьезный вызов: проблему сокращения жизненного цикла продуктов на потребительском рынке. Представители классической школы полагают, что благодаря совокупности устойчивых ценностей бренда можно и далее продвигать на рынок современную продукцию, опираясь на одну и ту же основу и обращаясь к одному и тому же лояльному потребителю.

За последние 30 лет стиральный порошок Tide видоизменялся 30 раз, что позволяло продукту соответствовать новым требованиям потребителей под неизменной торговой маркой. Бренд был маской, скрывавшей все происходившие с продуктом изменения.

Руководствуясь подобным отношением к бренду, необходимо определить его ключевую сущность и всегда ее придерживаться. Но, чтобы идти в ногу со временем, эту сущность можно по-разному обыгрывать. Так, стиральный порошок Persil, главным отличием которого является «материнская забота об одежде», должен был постепенно меняться по мере того, как менялись

представления о хорошей матери. Упаковка и элементы дизайна бренда могли время от времени обновляться, чтобы марка была по-прежнему популярной, но ключевая сущность бренда должна была оставаться неизменной.

Реклама, основанная на таком подходе, выливалась в долгосрочные кампании по продвижению бренда — одну и ту же идею многократно представляли в новых различных формах. Рекламные кампании, проводившиеся двумя агентствами, где я работал раньше, были классикой жанра: такие теплые, популярные и запоминающиеся! Рекламируемые ими бренды Dulux, Oxo, KitKat, Persil, Kellogg's и PG Tips были хорошо знакомы семейным потребителям даже в конце 1980-х годов.

Проблема, связанная с неизменными брендами, состоит в том, что они подвергаются все большей опасности, поскольку современное общество не любит стабильности и предпочитает инновации. Бренд Nike всегда была одним из сильнейших в мире, поэтому я был потрясен, узнав в прошлом году от знакомого, работавшего в фирме Reebok, что у компании неожиданно возникли проблемы в США. Дело было не только в скандале по поводу использования детского труда — людям попросту наскучило носить одежду этой фирмы. Как заметил мой приятель, «создается впечатление, что никакой лояльности потребителей не существует в природе».

Стиль жизни современных потребителей очень динамичный. Можно ли ожидать лояльного отношения к бренду, если сама жизнь людей непрерывно меняется? Вместе с такими понятиями, как «работа на всю жизнь», «дружба на всю жизнь» и «постоянное место жительства», исчезает и понятие «бренд на всю жизнь». И, самое главное, это приводит к позитивным изменениям в культуре.

Неизменные бренды не могут существовать в мире, где отказываются от завтрака

Ускорение темпов функционирования потребительских рынков выражается не только в сокращении инновационного цикла, но и в изменении самих понятий рынка и конкуренции.

Работая в страховой компании, вы вдруг обнаруживаете, что конкурируете буквально со всеми — от банков до супермаркетов.

Если вы являетесь производителем сухих завтраков, то вашими конкурентами становятся фрукты, диеты, завтраки на рабочем месте и отговорки вроде «у меня нет времени для завтрака».

Чтобы не отставать от изменений, бренды должны и сами «ускорить шаг». Бренды — это идеи (связанные с продуктами), которыми живут люди. Эти идеи все чаще оказываются в новых ситуациях, нехарактерных для прошлого (например, появление батончиков из злаков или еда на ходу).

Бренды, выражающие новую идею завтрака, — будь то батончики из злаков, кафе в американском стиле на железнодорожных станциях, где подается кофе с булочкой, или круассаны с натуральным сливочным маслом и кофе для гурманов к «воскресному завтраку с газетой» — меняют рынок. В итоге бренд Kellogg's, который раньше неизменно ассоциировался с традиционным спокойным завтраком, неожиданно оказывается устаревшим. Однако мне нравится стратегия обороны этой фирмы: она защищается от новых конкурентов, провозглашая свою продукцию единственным «здоровым» выбором (ее девиз — «Мы служим здоровью нации!»).

Обратная сторона медали — это привычки. Раньше было принято считать, что старые привычки чрезвычайно живучи. В наше время все наоборот. Старые привычки отмирают очень быстро. Мы привыкли к изменениям и к тому, что в жизни ничего не происходит в точном

соответствии с нашими ожиданиями. Картина мира, нарисованная 30 лет назад, когда мы играли с кукольными домиками и солдатиками, оказалась несостоятельной. В отличие от наших родителей, которым когда-то было столько же лет, сколько нам сейчас, мы постоянно сталкиваемся с беспрецедентными вопросами и ситуациями. Если раньше «список» традиций вручался человеку при рождении, то сейчас мы подгоняем традиции под себя. Мало того, что жизнь оказалась не такой, как мы ожидали, — она все время преподносит нам сюрпризы. Меняются образ жизни, взаимоотношения, работа, социальная и физическая мобильность...

Вот почему во введении к этой книге я высказал предположение: современные известные бренды сильны потому, что предлагают людям актуальные идеи для динамично меняющейся жизни. Они «работают» в мире, где люди привыкли отказываться даже от завтрака.

Экономика новых идей

Пришло время объяснить, что я подразумеваю под «идеей» и чем объясняется, на мой взгляд, превосходство термина «инновация» над термином «креативность».

Идеи — это неожиданные сочетания ранее не связанных между собой вещей.

Такие сочетания могут быть осязаемыми, как пиво Sol и долька лайма, или чисто концептуальными, умозрительными — как мороженое Haagen Dazs и любовные игры.

Специалисты по семиотике утверждают, что идеи симметричны. Это означает вот что: у кого-то рождается новая идея, и он восклицает «Ага!». То же самое происходит, когда кто-то неожиданно узнает о пришедшей в голову кому-то другому интересной

идее, — снова раздается возглас «Ага!». Я рассматриваю эти «Ага!» как момент энергетического выброса: каждая частичка идеи несет в себе определенную энергию, и в момент их соединения происходит что-то вроде химической реакции.

Которая высвобождает энергию.

Которая увлекает и захватывает.

Этот энергетический выброс имеет место и в случае переопределения и переоценки бренда. Казавшиеся банальными и безжизненными вещи начинают внезапно играть новыми красками. Нередко эти энергетические волны создают удивительный экономический эффект. Я убежден: экономисты никогда до конца не понимали, что такое рыночная стоимость бренда (или ее ближайшая родственница — рыночная стоимость компании), так как они не способны умозрительно и рационально понять, что такое бренд и компания, рыночная стоимость которых настолько субъективна и изменчива, то есть иррациональна в буквальном смысле слова.

Прекрасным примером может служить ретро в современной культуре. Возьмите ушедшую моду или популярный в прошлом музыкальный стиль, о котором сегодня никто не вспоминает. Затем переработайте их, придайте им современное звучание — и вы получите новый хит. Так вернулась мода на брюки-клеш, разве что брюки стали разноцветными, а производители использовали новые материалы и детали, подчеркивающие ироническое отношение к стилю (например, эстетика «лохмотьев» Diesel). В прошлом году хип-хоп возвратился в ритмах домашнего бита (house music beat), хотя в этом случае стоило бы поэкспериментировать и со стилем йо-йо.

Очевидно, в настоящее время старые вещи «работают» по-новому. Это главный аргумент постмодернистов. Но я предпо-

читаю нашу концепцию, предполагающую, что мы живем в посттрадиционное время, когда идеи-бренды становятся идеями для жизни. У нас есть «хранилище» идей из прошлого, обладающих определенной энергией, но не подходящих для современности, и мы пересматриваем их в соответствии с новыми жизненными ситуациями.

Такова тенденция. Тот, кто сумеет определить, в каком направлении должна осуществляться переделка ретро-передач любой крупной телевизионной компании, станет первым триллионером в наступающем столетии. Учитывая огромное количество каналов и их бедное содержание, его работа будет сродни добыче нефти. Он сможет получать деньги за счет предоставления видеоархивов желающим поработать с ними на компьютере. Обладая необходимым запасом видеоматериалов, можно будет покончить с дорогой анимацией, заменив ее миксом из реальной жизни. Таким образом, существует большое количество рынков, готовых к восприятию старых идей в новой интерпретации. Но есть и обратная сторона медали: если эти идеи не найдут отклика, мы столкнемся с широкомасштабной нелояльностью и скукой.

Фактор скуки способен развеять иллюзии маркетологов относительно лояльности потребителей. Концепция лояльности в применении к потребительским рынкам всегда вызывала массу вопросов. Что она означает для потребителей? Понятно, что такое преданность делу, идее, влиятельной персоне или режиму, которым вы служите. В ретроспективе идея преданности бренду выглядит довольно нелепо, хотя вполне понятно, почему ее так любят маркетологи. Вспомним экономику новых идей: эти идеи, словно козыри в карточной игре, имеют гораздо более высокую рыночную стоимость, нежели давно известные.

Хороший пример — круглые чайные пакетики

Перед вами история о том, как была развенчана иллюзия о лояльности потребителей и подтверждена ценность инноваций.

Несколько лет назад мне довелось поработать на бренд PG Tips, который занимал лидирующие позиции на рынке чая. В рекламной кампании этого популярного бренда использовался сюжет с чаепитием семейства шимпанзе (после запуска этой кампании в 1950-е годы нечто подобное действительно практиковалось в британских зоопарках). Шимпанзе говорили человеческими голосами, и в их действиях, как в зеркале, отражалась повседневная жизнь британских семей. Рекламная кампания PG Tips была одной из самых любимых британцами (хотя мы пытались изменить общественное мнение о цирке и представлениях с участием животных).

Рекламная кампания бренда номер два, чая Tetley, была не менее продолжительной и такой же «старомодной». В ней с помощью мультипликации рассказывалась история о любителях чая Tetley. Героями мультфильма были работающие на холодном севере рабочие, постоянно мечтающие о чашечке чая.

В 1980-е годы рост объема продаж кофе привел к сокращению рынка чая, но все равно объем продаж чая оставался высоким и составлял около 600 млн евро. Бренд PG Tips лидировал на рынке с 1950-х годов, и его кампания по продвижению всегда рассматривалась как важнейший пример, подтверждающий важность долгосрочной и неизменной рекламы. Казалось, бренду PG Tips неведомо понятие жизненного цикла. Он выступал доказательством действенности длительных, неоднократно повторяющихся рекламных кампаний. Так продолжалось до тех пор, пока не произошло следующее.

Бренд Tetley выступил с незначительной, на первый взгляд, инновацией — круглым чайным пакетиком. Компания использовала это небольшое изменение, чтобы несколько оживить маркетинг, перейти от экспериментальных образцов к рекламе в современном анимационном стиле. «Любителями» бренда стали поп-звезды, исполнявшие классические мелодии (как в рекламном ролике «Я иду в гости»).

В соответствии с традиционными представлениями о маркетинге эта инновация была обречена на провал. Лояльные последователи бренда PG Tips, которых заполучили благодаря наличию у чая более острого вкуса и устойчивому месту бренда в их жизни, а зачастую и в жизни их родителей, должны были отвергнуть рекламные трюки конкурента. Более того, новинка могла отпугнуть от Tetley и его старых поклонников, стремящихся следовать традициям. В лучшем случае такая инновация отбросила бы бренд назад. Если исходить из предположения, что рекламная кампания Tetley в большей степени соответствовала непостоянному духу времени, она должна была «привести» к бренду определенное количество нелояльных к нему, маргинальных потребителей, склонных приобретать товары, о которых в настоящее время больше всего говорят.

В действительности бренд Tetley в течение года сумел занять лидирующую позицию на рынке.

Почему?

Перефразируя известное высказывание Маршалла Маклюэна [1], можно сказать, что сам факт изменения стал важным сообщением. На вялом, устаревшем, скучающем рынке кто-то отважился на нечто новое и динамичное. Я ни на минуту не поверю, что круглым чайным пакетикам отдается предпочтение по каким-то тонким психологическим причинам, а также что ломтик

лайма на горлышке бутылки пива Sol появился благодаря движению гурманов. Бренд изменился, и теперь он процветает.

В свете рассказа о круглых чайных пакетиках нетрудно понять, что людям наскучили и пресный чай, и чопорные чайные бренды. Они воспринимались как нечто само собой разумеющееся, покупались по привычке, и на них уже никто не обращал внимания. А следовательно, они созрели для инноваций.

Это мой любимый пример, и я привожу его, чтобы марочные фарисеи остановились и задумались. Единственное изменение перечеркнуло все, что они в течение 35 лет называли лояльностью или благосклонностью клиентов. Постоянные инновации — вот первый урок маркетинга посттрадиционных времен. Однако возникает вопрос о природе брендов и брендинга.

В ловушке нарциссизма: урок British Airways

Если верить древнегреческому мифу, нарциссизм — это болезнь тех, кто влюблен в собственное отражение. Как мы помним, Нарцисс умер от голода и жажды, потому что не мог оторваться от самолюбования. По отношению к брендам проблема состоит в том, что они утрачивают самостоятельность с момента создания. Бренды планируют, выражают, измеряют и даже заносят в бухгалтерские книги, словно они имеют неизменную стоимость. Это столь же разумно, как зарабатывать деньги только для того, чтобы прятать их под матрас. Изменение культуры потребления приводит к инфляции маркетинга брендов.

Авиакомпания British Airways демонстрирует классический пример современного брендинга. Ее история началась в середине 1980-х годов, когда было принято решение об ориентации на потребителей и разработана грандиозная программа изме-

нения корпоративной культуры. Каждый сотрудник компании принял участие в реализации этой программы, цель которой была, во-первых, научить персонал подчинять все свои действия потребностям клиентов, быстро и доброжелательно устранять возникающие проблемы, а во-вторых, сделать так, чтобы потребители легко и безболезненно получали дополнительные разовые услуги (скажем, трансфер).

Я уверен, что новый подход не утратил эффективности. Услуги авиакомпаний должны быть приближены к потребителю и носить индивидуальный характер. Необходимо, чтобы они были ориентированы на желания и потребности пассажиров, и чем больше, тем лучше.

В транслировавшейся в то время рекламе акцентировались титанические усилия персонала British Airways, направленные на удовлетворение потребностей клиентов. Сотрудники авиакомпании выступали в качестве супергероев, за кулисами совершавших достойные суперменов подвиги ради того, чтобы полеты проходили безукоризненно. Рекламная кампания была обращена главным образом к персоналу British Airways, который должен был закрепить полученные на тренингах знания. С точки зрения современных представлений, рекламная акция была довольно неуклюжей, но она сделала свое дело.

Затем представители компании British Airways совершили то, что сначала казалось великолепной находкой, но затем сыграло роковую роль для компании. Они связали индивидуальность бренда с новой творческой темой великой Британской империи. Была разработана реклама под девизом «Лучшая авиакомпания в мире», сняты дорогие, длинные, роскошные рекламные ролики, демонстрирующие, как British Airways объединяет людей (в дальнейшем на их основе был разработан логотип компании).

Все это напоминало церемонию открытия Олимпиады и поначалу производило сильное впечатление. Во времена Маргарет Тэтчер и романтической киностудии Merchant Ivory (1980-е годы) такая реклама полностью соответствовала превалировавшим в Великобритании культурным тенденциям. Компания предлагала высочайшее качество услуг и классический сервис.

Сегодня в наши интернационалистские 1990-е годы, во времена, когда многие границы оказались стертыми, такой напыщенный образ (из серии «Лучшее, что есть в Великобритании») превратился в камень на шее British Airways. Она стала похожа на партию тори во главе с Уильямом Хейгом. Компании трудно было бы стать еще более несовременной.

Тони Гранди в своей книге «Новаторские стратегии роста» остроумно назвал сегодняшнюю стратегию компании British Airways стратегией «большой стирки», направленной на избавление от ошибок прошлого. Компания отказалась от изображения государственного флага на хвосте авиалайнеров и заменила их не столь националистическими произведениями современного искусства. Как отмечалось в статье The Sun, посвященной недавней аналогичной рекламной акции компании IKEA, складывалось впечатление, что персонал British Airways получил указание «не быть чересчур британским».

Возрождение British Airways стало возможным благодаря динамизму и гибкости. Но перед этим компания соблазнилась стратегией «тушеной фасоли», заключавшейся в создании неизменного, «долгоиграющего» бренда в стиле нарциссизма. Попасть в эту ловушку очень легко. Девять из десяти устойчивых брендов ожидает успех — целый год все будут восторгаться ими, но затем можно совершить ошибку, повторяя одно и то же в течение десяти лет подряд, и не заметить, что времена-то сильно изменились.

Бренд в роли автора

Я предлагаю альтернативную, авторскую модель создания бренда. Самыми гибкими брендами являются фамилии писателей, обязанных свой известностью прежде всего своим последним произведениям. Авторы действуют последовательно — их присутствие в литературе и темперамент остаются неизменными, но они развиваются, «перекраивают» самих себя и, что крайне важно, растут и самосовершенствуются. По существу, автора характеризует не само произведение, а то, что вы выносите из его очередной работы.

Прекрасный пример бренда, выступающего в роли автора, — Marks & Spencer, самый известный бренд в британской розничной торговле. Но его индивидуальность заключается не в постоянстве идеи и целевой аудитории. Он меняется в зависимости от того, что именно выступает объектом рекламы: будь то дешевые кукурузные хлопья или очень дорогие полуфабрикаты для богатых пар, страдающих от нехватки времени. При необходимости бренд мог бы сделать новый шаг на пути к изменениям. Поскольку в супермаркетах M&S целые залы забиты деликатесами, возможно, представителям компании пора осваивать новые горизонты, например в сфере кулинарного образования.

Бренд M&S вносит авторские инновации во все, что он представляет. Сотрудники фирмы провозглашают неизменные ценности: качество, цена и сервис. Я бы сказал, что в основе рыночной стоимости бренда лежит приверженность к нему представителей среднего класса Англии, — его можно обнаружить на торговых улицах во всех городах страны.

Вы могли бы сказать, что бренд M&S имеет очень хорошую «наследственность» и развитые отношения с потребителем. Эта

установка прекрасно подходит для старых времен, но поможет ли она при создании совсем нового бренда? Вы уверены, что необходимо вызвать широкий общественный резонанс, чтобы во всеуслышание заявить о себе миру? Существует множество недавно созданных брендов, опирающихся на авторские инновации. В качестве примера я выбрал энергетический напиток Red Bull.

Red Bull представляет собой мощную смесь кофеина, таурина и сахара. Одна банка с напитком несет в себе энергетический заряд, равный 200 калорий. Считается, что рынок прохладительных напитков является наиболее жестким с точки зрения запуска нового бренда. В Великобритании давно уже существует успешный «энергетический» бренд Lucozade, о котором диетологи говорят: «Даже капля этого напитка не должна попасть вам на язык, и уж не дай бог вам его выпить». Казалось бы, такой запуск нового бренда на этом рынке не может быть успешным.

Стандартный подход предполагает обращение: «Эй, ребята с деньгами, где вы?» Пример бренда прохладительного напитка, пытавшегося пробиться на рынок таким образом, — Oasis. Постоянная реклама по телевизору, мощная дистрибуция — в общем, вы хорошо представляете себе эту картину. Oasis продается в магазинчике деликатесов, расположенном рядом с моим домом, и, сдается мне, будет продаваться там еще долго. Но я не думаю, что его раскручивание можно назвать рекламной кампанией века. Едва ли можно утверждать, что этот новый бренд у всех на устах.

В этом и заключается стандартный подход. И, судя по количеству новых прохладительных напитков, о которых через три года после рекламы все забывают, его трудно назвать эффективным.

Реклама Red Bull была построена совершенно иначе. В ней использовались сверкающие джипы, раскрашенные в серебряный и синий цвета бренда (как одежда футбольных фанатов, считавшаяся тогда вершиной клубного стиля). Джипы стояли у входов в клубы и увеселительные заведения по всей стране. Модные девушки с банками Red Bull в руках выглядели как сестры милосердия, готовые прийти на помощь усталым путникам. Грубо? Может быть. Но очень эффективно. Это был прекрасный образец маркетинга в стиле Walkman — полное соответствие бренда жизни потребителей, ее содержанию и потребностям. Ты выжат как лимон? Выпей баночку Red Bull!

Еще одним впечатляющим образцом маркетинга Red Bull стало создание игры Wipeout 2097 для игровой приставки Playstation (гонки на ракетах на бешеной скорости). Эта игра предназначалась для поколения любителей танцевальной музыки. Играть можно было дома или в ночном клубе. Учитывая, что игровые приставки Playstation есть примерно у 3 млн молодых людей, а значительная часть молодежи посещает по выходным ночные клубы, такие приставки являются весьма эффективным медиасредством. Свидетельством тому служат высокие объемы продаж новой игры (20—30 тыс. дисков в неделю) и появление огромного количества игроманов — так называемых otakii [2]. Для музыкального сопровождения игры Wipeout 2097 использовались записи известных клубных групп, таких как Chemical Brothers. В процессе игры вы проходите разные фантастические маршруты, а вдоль трасс, по которым вы мчитесь, развешаны плакаты с информацией о том, что энергетический напиток Red Bull помогает сконцентрироваться и повысить скорость реакции. Создается впечатление, что клубы, где установлены игровые приставки Playstation, а клиенты попивают Red Bull, посетил

кто-то из сотрудников отдела маркетинга и сделал все, чтобы вы заметили, какое действие оказывает этот продукт.

Создание нового коктейля Stolly Bully (смесь «Столичной» и Red Bull) — наверное, первого коктейля, получившего столь широкую известность после 1950-х годов, — окончательно закрепило успех бренда Red Bull как неотъемлемого элемента клубной жизни. Он стал самым любимым напитком поколения посетителей ночных клубов, пришедшего на смену поколению экстази. Новый коктейль также стал образцом функциональности и отражением общественной культуры. Возможно, Stolly Bully — это единственный напиток (не считая Hoopers Hooch сразу после его появления), который смог конкурировать с запрещенными наркотиками в качестве легального средства для поднятия настроения и поддержания физических сил.

И только после этого была запущена рекламная кампания бренда Red Bull, нацеленная на массовых потребителей. Я не уверен в ее необходимости, но, вероятно, это было сделано, чтобы расширить сбыт напитка через систему розничной торговли.

Я не знаю, принимали участие члены маркетинговой команды Red Bull в создании коктейля Stolly Bully или нет. Вполне вероятно, они упоминали о нем во время своих промоакций. Во всяком случае, кто бы ни был автором этой идеи, она быстро завоевала аудиторию, потому что была непосредственно связана с первичным брендом. В результате коктейль стал не просто очередным энергетическим напитком, а частью клубной культуры.

Если вы считаете, что популярность Red Bull обусловлена всего лишь везением, обратите внимание, что его раскруткой занимался тот же самый маркетолог, которому удалось обеспечить

огромные темпы роста продаж пива Sol на труднодоступном рынке алкогольных напитков. Его зовут Гарри Дернек, и он хорошо известен как создатель брендов, способных конкурировать с лидерами рынка, давно пользующимися популярностью. Его опыт может быть чрезвычайно полезным для будущей работы специалистов из отделов маркетинга. Бренды, действующие как талантливые авторы, сами созданы очень талантливыми людьми. И эти люди трудятся над ними гораздо дольше тех полутора лет, что составляют среднюю «продолжительность жизни» директоров по маркетингу!

Как работать с брендом-автором

Используя модель «бренд как автор», необходимо сосредоточиться на будущих серьезных разработках. Бренд — это непрерывный поток свежих идей, ассоциирующихся с его добрым именем.

Группа Spice Girls, выступая в качестве бренда, предлагала такие интересные идеи.

- Запуск проекта по созданию музыкальной группы девушек-подружек, выступающей на музыкальных площадках.
- Поскольку каждая участница группы обладает яркой индивидуальностью, девушки могут не просто выступать под общим брендом, а еще и разыгрывать на сцене своеобразный спектакль.
- Объединяющая идея и клич группы — Girl Power!
- Идея распространения бренда с помощью различных медиасредств (в частности, фильм Spice World).

С этой точки зрения выход Джери Холлиуэл из команды Spice Girls открывал возможность для дальнейшего движения

вперед, для новых идей, таких как введение в состав группы одной или двух новых «перчинок» или же появление в ней молодого человека.

Аналогичные примеры удачных авторских инноваций можно отметить в истории многих известных брендов, о которых рассказывается в этой книге.

- Инновации Virgin заключаются в распространении бренда на разные, не связанные между собой рынки.
- Бренд Tango разрабатывает различные вкусовые вариации и новые сорта напитков, скажем апельсиновый напиток Tango Orange Voodoo Doll.
- Playstation постоянно разрабатывает новые захватывающие игры и аппаратуру, например вибрационные джойстики, которые воссоздают реальные ощущения в случае «аварии». Поговаривают также о выпуске программируемой приставки.

Чтобы постоянно генерировать новые идеи, нужна большая отвага. Это легче делать, когда вы загнаны в угол и у вас нет другого выхода, кроме нововведения. Но за этим следует «кризис второго романа». Становится очень трудно отказаться от старых приемов, и можно повторить ошибку компании British Airways, ставшей памятником самой себе.

В 1960-х годах была опубликована знаменитая статья Филлипа Котлера о **маркетинговой миопии** [3], где речь шла о том, что бизнес быстро забывает о факторах, обеспечивших его успех. Об этом важно было помнить и в 1990-е годы: залогом успеха бренда были изменения. И если вы будете отказываться от дальнейших нововведений, то успех пройдет так же быстро, как он был достигнут благодаря удачным инновациям.

Вот почему через год после реализации самой успешной рекламной кампании, над которой мне довелось работать, —

«Избавьтесь от ваших ситцев!» для IKEA — мы воплотили в жизнь принципиально новую идею. Именно поэтому в моем агентстве St. Luke's никогда не проводились долгосрочные брендинговые кампании. Раз в год всегда можно придумать что-то новое, не занимаясь повторением пройденного.

И, конечно, реклама — только верхушка айсберга. Многие бренды на протяжении долгих лет могли бы следить, там ли они работают, где нужно.

Где взять идеи для новых романов?

В следующем разделе мы рассмотрим новые жизненные обстоятельства. Они открывают, на мой взгляд, ключевые возможности для брендов и являются источником новых идей, которые люди подхватывают и используют в своей жизни. Задумываться об этом велит простой здравый смысл. Обществу нужны новые традиции взамен утраченных старых.

Но существует и другой источник инноваций. Это новые представления о бизнесе, или, как говорят мои друзья, новые модели бизнеса. Они могут переориентировать ваш бизнес либо, что важно для многих потребительских брендов, рынок, на который ваша компания нацелена.

Прекрасным примером может служить бренд Boddingtons. Этот сорт пива по вкусу и цвету представляет собой нечто среднее между традиционным английским горьким пивом и континентальным лагером (светлым пивом). Маркетинг фирмы Boddingtons целиком построен на этой комбинации. Стильный и ироничный взгляд (лагер) на традиционную культуру рабочего класса севера Англии (биттер) отражен в телевизионной рекламе «Сливки Манчестера». Аналогичный подход использовался

и при разработке постеров, где сюрреализм (лагер) соседствовал с брутальным юмором (биттер).

Бренд Boddingtons отражал новые тенденции на рынке пива. Британские любители пива были разделены на два лагеря: приверженцев лагера и фанатов горького пива. Но во времена рекламной кампании Boddingtons рынок был менее устойчивым, и большинство любителей пива употребляли оба сорта.

Запуск новых брендов на тесно взаимосвязанных рынках должен начинаться с ответа на главный вопрос: какие отличительные особенности, обусловливавшие разделение рынка, утратили свое значение? И какой «гибрид» может занять достойное место на рынке? Сегодня часто говорят о несоответствии требованиям рынка. Но самые большие несоответствия возникают в результате ошибочных предположений, сделанных в ходе маркетинговых исследований в области сегментации рынка.

Подведем итоги

В этой главе я попытался объяснить, почему бренды должны создаваться в качестве побочного продукта инноваций: как и авторы этих успешных идей, они, бренды, должны быть подвижными, оставаясь вместе с тем собой. В соответствии с правилами нового маркетинга бренды должны ориентироваться не на те или иные особенности потребителей в различных нишах рынка, а на фундаментальные человеческие потребности. Они должны быть не абстрактными и оторванными от жизни, а живыми и нацеленными на конкретных людей. Это вызов классической теории брендов. В некотором смысле это бунтарские правила, корректирующие стереотип-

НЫЕ МАРКЕТИНГОВЫЕ ПРИЕМЫ, КОТОРЫЕ ПЕРЕСТАЛИ СООТВЕТСТВОВАТЬ СОВРЕМЕННЫМ РЕАЛИЯМ РЫНКА И ОБЩЕСТВА. СЕГОДНЯ МЫ ПОПРОБУЕМ РАССМОТРЕТЬ ЗАХВАТЫВАЮЩИЕ ВОЗМОЖНОСТИ БРЕНДОВ С ПОЗИТИВНОЙ ТОЧКИ ЗРЕНИЯ. МЫ НАЧНЕМ С АНАЛИЗА ИХ САМОЙ ЕСТЕСТВЕННОЙ ПИТАТЕЛЬНОЙ СРЕДЫ — НОВЫХ СИТУАЦИЙ И ПРОБЛЕМ, СВОЙСТВЕННЫХ ЭПОХЕ ОТКАЗА ОТ ТРАДИЦИЙ.

Примечания

1. Герберт Маршалл Маклюэн (1911–1980) — канадский философ, социолог, теоретик коммуникационных технологий (прим. ред.).
2. Отакu — калька с японского языка; игроманы; люди, проводящие большую часть времени, играя в компьютерные игры (прим. автора).
3. Автор книги ошибается. Статья «Маркетинговая миопия» была написана Теодором Левитом и опубликована в журнале Harvard Business Review за июль-август 1960 года (прим. перев.).

правило 4

мифологизируйте все новое

Суть правила

Это правило касается новых способов получения и распространения информации, которую хорошие маркетологи должны знать как свои пять пальцев.

Утверждение, что нужно принимать во внимание социальные тенденции, оказывающие влияние на рынок, существует довольно давно. Классический маркетинговый подход к созданию современных и актуальных брендов традиционно учитывает общественные веяния (скажем, в рекламе). Маркетологи называют это точными представлениями о ключевом потребителе. «Рекламная кампания всегда должна начинаться с обращения к ключевому потребителю, — говорят они, — допустим “сегодня у матерей семейств нет времени, чтобы переделать все дела”».

Новый маркетинговый подход предлагает использовать идеи, заложенные в бренде, для того, чтобы приспособиться к изменив-

шимся жизненным ситуациям. Это означает, что следует не просто дополнять старые традиции, а создавать новые. Вот почему я называю такой метод мифологизацией. На первый взгляд различие незначительно, но, по-моему, это большой шаг вперед на пути к признанию более конструктивной роли маркетинга в обществе. Здесь можно привести сравнение с фонарем, освещающим землю под ногами людей и помогающим им не падать, и факелом, который светит вперед и дает возможность двигаться дальше. С помощью мифологизации можно прогнозировать новые модели поведения (например, джоггинг) или выявлять зарождающиеся в обществе, но еще не утвердившиеся в культуре феномены (например, мужчина, ухаживающий за своей внешностью, или «новый мужчина»).

ПРИВЕДЕМ ПРИМЕР

Повторный запуск бренда Clark's Shoes под девизом «Важен размер обуви, а не ваш возраст!» узаконил новые представления о среднем возрасте: отказ от негативного отношения к расширению границ среднего возраста (оно свойственно многим комедийным телевизионным сериалам) и восприятие этого жизненного периода как времени энергии и активности, располагающего к новым свершениям.

Мифологизируйте все новое

Во введении к этой книге я предложил определение бренда в новом социальном контексте.

Бренд — это популярная идея или набор идей, которыми живут люди.

Если бы у нас существовала телевизионная викторина для маркетологов, подобная «Быстрому и находчивому», вопросы

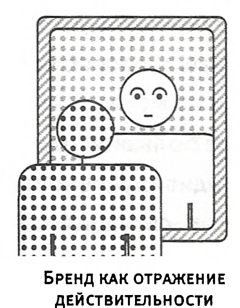
касались бы прежде всего социальных тенденций. Это и понятно: как можно работать на продовольственном рынке, не имея представления о вегетарианстве, гурманстве, нехватке времени, диетах, здоровом питании, увлечении домашней кулинарией?

Нередко эти тенденции успешно используются в маркетинге для разработки продукции, но, когда дело доходит до брендов (а ведь именно они по определению должны оставаться неизменными), большинство из них оказывается просто хорошо оплаченной болтовней. Часто при создании брендов об этих тенденциях много говорят, чтобы подтвердить их соответствие вашему образу жизни. В этой главе мы предлагаем более эффективный способ привязки брендов к основным тенденциям повседневной жизни. Я имею в виду мифологизацию новых явлений этой самой жизни.

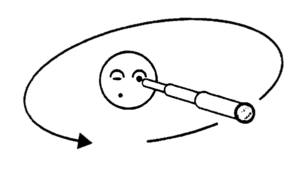
Понятие «миф» определяется в словарях как «чистый вымысел». В то же время мифы связаны с природными или историческими феноменами: они их объясняют, проясняют и дополняют игрой воображения. Мифы — это сказания, обеспечивающие передачу традиций. Современная социальная теория (изложенная, например, в работе Ролана Барта «Мифология») объясняет процесс мифологизации новых традиций.

Я использую этот термин для описания того, как человеческое воображение воздействует на новые стороны жизни. В частности, каким образом абстрактное обобщенное понятие «новый мужчина» ассоциируется с вымышленными персонажами из фильма «Трое мужчин и младенец в люльке» или из английских роликов, рекламирующих пиво Miller Lite.

Если новые стороны жизни — это «скелет» повседневности, то мифы можно сравнить с одеждой, которая делает их привлекательными и жизнеспособными.



БРЕНД КАК ОТРАЖЕНИЕ ДЕЙСТВИТЕЛЬНОСТИ



БРЕНД КАК ТВОРЧЕСКАЯ ВОЗМОЖНОСТЬ

Когда эту функцию выполняют бренды, они превращаются в инструмент, выражающий и поддерживающий жизненный выбор людей. Это самое главное, что может сделать бренд, потому что — самое ценное. Лучшей характеристикой посттрадиционного бренда является его способность обосновывать то, что мир и наша жизнь устроены именно так, а не иначе, — другими словами, не только узаконивать наши действия, но и подтверждать нашу индивидуальность. Современные бренды должны кричать: «Все в порядке! У тебя все хорошо!»

Таким образом, бренды работают в направлении «помоги себе сам». Примером может служить рекламная кампания British Telecom, демонстрирующая, как правильно вести телефонные переговоры. Однако она могла бы быть более яркой и живой, что подтверждает ряд других примеров.

Новая индивидуальность бренда

Один из способов мифологизации повседневной жизни заключается в создании новой индивидуальности. Для большинства людей индивидуальность складывается из множества составляющих. Мы выбираем ее как одежду — обходим магазины

в поисках вещей, которые к лицу именно нам. Одежду мы находим на полках разных магазинов, но наш гардероб принадлежит только нам.

В некоторых областях жизни мы с большим трудом подыскиваем нужные идеи для нашей индивидуальности, потому что они уже не соответствуют новым ситуациям. Приведем несколько примеров того, что я понимаю под новыми идеями индивидуальности. Возможно, вы заметите, что в некотором смысле это именно идеи: каждая из них является сочетанием существующей культурной традиции и новой социальной реальности:

- деловая женщина («мужская» идея важности карьеры плюс работающая женщина);
- слоан-рейнджер [1] (сельская аристократия плюс городская жизнь);
- движение Girl Power (девушки-подростки, отличающиеся взрослой сексуальностью и уверенностью в себе);
- «новый мужчина» (мягкий, заботливый, женственный);
- молодежь среднего возраста (жизненный стиль подростков плюс достаточно зрелый возраст);
- мускулистая Мэри (активный педераст).

Вероятно, мой список не совсем точный. Может быть, все это временные явления. Разумеется, они не столь глубоки и устойчивы, как старые традиции, и все же они отвечают на вопрос: «Кем меня считают окружающие?»

Calvin Klein: и нашим и вашим

Хорошим примером бренда с новой идентичностью являются духи CK One от Calvin Klein, разработанные в стиле унисекс.

Духи CK One известны тем, что предназначены для потребителей сразу обоих полов, а также тем, что были созданы вопреки всем законам парфюмерного рынка: это не чарующие французские духи и не духи для спортивных мачо; они ориентированы не на индивидуального, а на группового потребителя; предназначены для будней, а не для праздников.

Создание аромата CK One было великолепной идеей, потому что мужчины используют все больше парфюмерии, которая раньше считалась чисто женским товаром. Еще 20 лет назад мужчины, пользовавшиеся лосьонами после бритья, рисковали быть осмеянными. Сегодня они используют гигиенические средства (за исключением косметики) едва ли не чаще, чем женщины. И наоборот — женщины становятся все более мужественными, хотя 20 лет назад женщина в грубых ботинках и с бутылкой пива в руке производила нехорошее впечатление.

В середине 1990-х годов тема андрогинии была очень актуальной. Она не только обсуждалась на страницах модных журналов, но и была в центре всей культурной жизни. И Мадонна, и Принц соединяли в себе черты обоих полов. Идея андрогинии носилась в воздухе. Кельвин Кляйн догадался разлить ее по флаконам и добился оглушительного успеха.

Его следующий бренд CK Be, как мне кажется, носил не столь инновационный характер. Он предназначался для ежедневного использования, обладал внутренней направленностью и чем-то напоминал Gap Perfume. Но ему не удалось создать новое течение в культуре. На месте Кельвина Кляйна в качестве следующего шага я попытался бы обыграть возрастной ценз.

Бренд CK One — пример того, что выше я называл депозиционированием. Бренд проигнорировал главное различие между

категориями потребителей (мужчинами и женщинами) и создал гибридный аромат.

Обувь Clark's: хит для людей среднего возраста

Мифотворчество в области нового образа жизни и установок — более тонкий подход по сравнению с наклеиванием ярлыков и использованием штампов, таких как Girl Power. Хорошим примером может служить произведенный в 1997 году повторный запуск бренда обуви Clark's, в котором мне довелось участвовать. Анализ этой истории позволит нам обсудить следующие важные вопросы: как услышать потребителя и каким образом бренды-идеи могут повлиять на его поведение.

Владельцы бренда Clark's Shoes столкнулись с серьезными проблемами, касающимися обуви для взрослых. Предлагаемые модели выглядели старомодными, предназначенными исключительно для пожилых людей. Большинство покупателей составляли люди старше 60 лет. Хуже того, Clark's потеряла основных клиентов — людей среднего возраста, покупающих больше всего обуви, причем самой дорогой. Позиции бренда ухудшались и потому, что пожилые люди хотели выглядеть моложе и не желали приобретать «стариковскую» обувь.

Поэтому представителям фирмы Clark's пришлось полностью пересмотреть ассортимент своей продукции, чтобы привлечь внимание главных потребителей — людей в возрасте 30—40 лет. Эти люди покупали обувь Clark's, но главным образом для своих детей. Следовательно, нужно было разбудить их интерес к бренду как обуви для взрослых, а значит — изменить ассортимент. Но никто не знал, каким образом это сделать, потому что из-за такой загадочной, но важной штуки, как брендинг, обувь с логотипом

Clark's воспринималась в качестве старомодной и безвкусной независимо от ее дизайна: ведь люди покупают не товар, а марку.

Эта история началась с маркетинговых исследований, проводившихся в районе Бристоля.

Участникам опроса, людям в возрасте 30—40 лет, предложили ответить на простой вопрос.

НА КАКОМ ЭТАПЕ ЖИЗНЕННОГО ПУТИ ВЫ СЕЙЧАС НАХОДИТЕСЬ?

Информация о жизни участников опроса была использована, чтобы определить правильное направление повторного запуска бренда.

Разные СМИ много пишут о кризисе среднего возраста, с которым сталкиваются люди, когда приближаются к 40 годам. Создается впечатление, что кризису подвержены слабые, вышедшие в тираж люди, начинающие готовиться к длительному этапу перехода к старости, или те, кто, прощаясь с молодостью, пускается во все тяжкие.

Однако рассказанное нам участниками опроса не имело ничего общего со стереотипами, распространяемыми средствами массовой информации. Респонденты писали, что у них наконец-то появилось время для личной жизни. Они забыли о бессонных ночах и стрессах, от которых страдают люди, начинающие свою карьеру, родители маленьких детей и те, кто в юности маялся от постоянных противоречий с самим собой. Когда опрошенные приближались к 30-летнему рубежу, они, по их словам, «и не знали, что жизнь может быть настолько тяжелой». Сейчас у них возникло другое ощущение: «мы и не представляли себе, насколько интересной может быть жизнь».

Они носили обувь, играя с детьми в парке, танцуя в пабе под музыку 1970-х годов и гуляя по окрестностям. Они с таким же

успехом могли бы проводить свое насыщенное событиями время и в обуви Clark's. Для респондентов их возраст был временем новых свершений. Более того, многие из них последний раз чувствовали и вели себя так, как чувствовали и вели себя будучи школьниками, когда носили обувь Clark's.

Наша рекламная кампания, проводившаяся под девизом «Важен размер обуви, а не ваш возраст!», изобиловала различными сценками из жизни участников опроса. Это делалось не только для того, чтобы показать их насыщенную жизнь, но и для того, чтобы сказать: «Это здорово, иди вперед, наслаждайся жизнью!» Судя по недавней статье, опубликованной в газете The Guardian, эффект рекламной кампании превзошел самые смелые ожидания. В газете была помещена не только большая статья о модных тенденциях и о том, что бренд Clark's необыкновенно популярен на обувном рынке, но и еще одна — о том, что в 40 лет жизнь, оказывается, только начинается.

Появление брендов, соответствующих новому образу жизни, приводит к изменению законов рынка. Бренд Clark's переориентировал взрослую обувь: она стала товаром, который можно как-то чувственно обыграть. Если это соответствует вашим представлениям, значит, вы купите обувь Clark's.

Итак, мы рассмотрели несколько примеров мифологизации новых традиций. Давайте вернемся немного назад и проанализируем общие изменения, произошедшие в жизни людей.

Общие представления

Я уже писал, что если бы мы организовали телевикторину для маркетологов, подобную «Быстрому и находчивому», вопросы касались бы прежде всего социальных тенденций.

Один из участников недавней конференции подошел ко мне после выступления и заявил, что поиск новых идей является слишком трудной задачей. «Конечно, хорошо рассуждать о брендах, в основе которых лежат новые идеи, — сказал он. — Но где их взять? Оглянитесь вокруг: идей не так уж много». Я думаю, этому специалисту не мешало бы задуматься, как расширить круг своих знаний или, по крайней мере, научиться читать газеты. Если вы смотрите на мир широко открытыми глазами, то непременно заметите постоянные изменения, дающие новые возможности для создания брендов.

Я уверен, что большинство читателей прекрасно ориентируются в современных социальных тенденциях. Невежество здесь непростительно, потому что сегодня издается столько научных работ и книг, что из них можно составить небольшую библиотеку. Однако на всякий случай ниже я описываю около 40 новых ситуаций, с которыми мы сталкиваемся в повседневной жизни, и показываю их связь с брендами, а также пишу о самих брендах, мифологизирующих эти ситуации.

Новые жизненные реалии и бренды-мифологизаторы

1. **Возраст и этапы жизни**

   Как я уже писал в главе, посвященной второму правилу маркетинга, возрастная лестница сегодня очень подвижна. При повторном запуске бренда Clark's 40-летних потребителей призвали оставаться внутренне свободными, ориентируясь только на размер обуви. Изначально концепция бренда Gap заключалась в создании повседневной одежды для поколения 40-летних, не желающего отказываться от джинсов.

Многие модные бренды и журналы предпочитают работать на рынок 30-летних потребителей, которые не хотят отличаться от тинейджеров. Впрочем, лучше всего эта возрастная группа была показана в американских телесериалах «Тридцать с небольшим» и «Друзья».

С определением возрастных групп связано множество проблем. Например, что делать с молодящимися пожилыми людьми («седыми пантерами», как их называют в Америке), предпочитающими полные приключений длительные отпуска и новые автомобили. Еще одной трудно определяемой возрастной группой являются подростки. Современные тинейджеры рано взрослеют, сталкиваются со сложными эмоциональными проблемами, стараются полагаться только на себя, серьезно занимаются своим образованием и продвижением по службе. Не будучи бунтарями, они прекрасно уживаются с родителями. Около половины молодых британцев в возрасте от 18 до 25 лет продолжают жить вместе с родителями. Я называю эту группу «молодые, да ранние».

А как вам нравится идея «скользящего» возраста? Мой собственный возраст варьируется в диапазоне от «ближе к сорока» на встречах с важными клиентами до «около двадцати» во время выходных.

2. **Пол**

Это одна из самых сложных проблем нашего времени.

CK One — один из многих брендов, определяющих новые индивидуальные особенности, касающиеся принадлежности к тому или иному полу. Среди других можно назвать Loaded, The Marchessa (книга из серии «Помоги себе сам», посвященной использованию женских чар на службе) и Red (один из новейших журналов для «современных женщин»).

Изменчивость критериев половой принадлежности открывает множество возможностей для выявления и исследования новых индивидуальных особенностей. Примером может служить изменение соотношения между количеством времени, которое мужчины и женщины посвящают домашним делам (сегодня оно составляет 30:70, но очень быстро растет в сторону мужчин). К тому же постоянно увеличивается количество мужчин-одиночек. Я бы назвал их «домохозяевами» — они читают модные кулинарные книги и осваивают дрели Black & Decker. Их подход к ведению домашнего хозяйства можно сравнить с блицкригом.

3. **Друзья**

Одним из самых успешных телевизионных брендов последних лет является сериал «Друзья»: он занимал лидирующие позиции в телевизионных хит-парадах во всем мире.

Отношение к друзьям как к суррогатной семье — одно из важнейших социальных явлений современности. Носителем этой идеи является группа Spice Girls и другие «родственные» ей поп-группы. Но почему же тогда на прилавках магазинов можно найти сотни поздравительных открыток с разными семейными праздниками, адресованных близким и дальним родственникам, и так мало — друзьям? Эта социальная тенденция открывает возможность создания настоящей эмоциональной иерархии друзей, которая существует в больших семьях в отношениях между родственниками. К примеру, сейчас достаточно много пар, чьи отношения основываются исключительно на платонических чувствах.

4. **Поиск второй половины**

Одним из самых популярных телевизионных шоу в Великобритании является «Свидание вслепую». В дейтвительности

многие люди оказываются участниками таких свиданий гораздо чаще, чем они думают.

Пожалуй, одна из самых значимых ролей в культуре отводится свахе (или свату). В Японии, например, существуют «охотники за невестами» (агенты, которые делают женщинам предложения от имени других людей). У нас существуют более привычные брачные агентства, бары для одиночек и т. д. Прекрасную идею актуального бренда дают журналы Cosmo и Esquire, совместно предоставляющие брачные услуги.

Еще одна возможность заключается в попытке соединения одиноко живущих пожилых людей, чему могут способствовать несколько позитивных архетипов англо-саксонской культуры. Я с нетерпением жду появления брендов, которые отражали бы подобные попытки соединения (таких как фильм «Неспящие в Сиэтле»).

5. **Бездетность**

По данным статистического опроса, проведенного правительством Великобритании в 1997 году, треть женщин, находящихся в детородном возрасте, не собирались заводить детей. Остальные планировали рожать в более позднем возрасте и ограничиться одним или двумя детьми. На мой взгляд, это отражает две важнейшие тенденции современного общества.

Одна из них — новое восприятие семьи как таковой. Она становится очевидной во всех проявлениях культуры взрослых людей: в «детской» эстетике женской моды, в популярности тамагочи, в многочисленных телепередачах о болезнях домашних животных, а также в политике средств массовой информации, словно толпы тетушек, буквально

бросающихся к знаменитости, у которой только что родился ребенок.

Вторая тенденция заключается в распространении эстетики детской привлекательности. Это лос-анджелесские Candy Ravers — мальчишки в огромных «клешах», бейсболках и другой одежде линии Gap Kids и девочки, одетые в стиле Бетти Буп [2] и Пеппи Длинный Чулок, с непременным леденцом.

Но где же сильный положительный образ бездетной 40-летней женщины?

6. **Неопределенность социального положения**

Trustafarians (трастовый фонд, обслуживающий жителей Ноттингхилла); бывшие муниципальные дома с обшитыми панелями дверями в георгианском стиле; мода на то, чтобы выглядеть как учитель географии; миллионеры из Microsoft, никогда не носящие галстуков, — полная неразбериха с определением социального статуса!

Классовая принадлежность больше не определяет нашу жизнь. В связи с чем бренды начинают выполнять новую функцию — свидетельствовать о продвижении вверх или вниз по служебной лестнице. Поэтому бренд яппи стал привлекательным для миллионов людей, мечтающих покорить большие города (многие из них вовсе не брокеры с Уолл-стрит, а простые агенты по недвижимости). Стремление к такому образу как проявлению агрессивной индивидуальности нашло свое отражение в самых разных брендах — от магазина Donna Karan в Нью-Йорке до BMW.

Возможно, в настоящее время более актуальна идея «незаметного богатства», которая наряду с другими брендами используется фирмой Audi. Идея опрощения как нельзя лучше соответствует этому выбору.

7. **Риск и случай**

Как можно сладить с растущим динамизмом жизни, карьеры, взаимоотношений, которые все больше напоминают американские горки, а также с многочисленными рисками, связанными со здоровьем и благосостоянием?

Одним из способов является создание более адаптированной к рискам и случайностям культуры, где присутствуют разные виды брендов: от тех, что рекламируют экстремальные виды спорта, до The National Lottery. В рекламной кампании бренда Rolling Rock использовалась идея игры в кости. Мне кажется, брендинг печенья с предсказанием судьбы также заслуживает внимания. Если обратиться к темным сторонам жизни, то в США наблюдается гедонистическая тенденция к небезопасному сексу («скачки на необъезженных лошадях») и правонарушениям. Потребление наркотиков и неуплата штрафов и местных налогов стали постоянными атрибутами образа жизни взрослых, склонных к авантюризму.

8. **Новые сообщества по интересам**

Формированию новых сообществ по интересам посвящена одна из следующих глав. Сегодня актуальны бренды, отражающие те или иные групповые интересы: мультипликационный сериал «Южный парк», игровая приставка Playstation, винные магазины Oddbins, воскресные распродажи «с колес» и другие местные мероприятия. Эта тенденция включает в себя движение футбольных фанатов, организацию коммун и многое другое. Henley Centre формулирует основную идею следующим образом: «Лучше действовать в соответствии с интересами сообщества, чем со своими личными выгодами». Многие бренды отражают эту идею или следуют ей. Скажем, рекламная кампания печенья Foxes Biscuits «Не оставайся

в стороне!» была разработана агентством St. Luke's при поддержке местных сообществ, призывающих людей почаще собираться вместе за чаем с бисквитами.

9. **Самосовершенствование**

Вместе с изучением своего «я» возникла потребность в самосовершенствовании. С этой целью используются магазины сети DIY («Сделай сам»), а также бум увлечения физкультурой, диетами, самообразованием и самопомощью. Хобби из праздного времяпрепровождения превращается едва ли не во вторую профессию, занимая место основной работы. Среди огромного количества брендов, которыми пестрят книги о самосовершенствовании, можно назвать компании British Telecom, IKEA, Nike, Microsoft и Delia Smith.

10. **Повсюду как дома**

По мнению современных социологов, человек — бездомное существо. Мы утратили географическую «привязку» к месту своего рождения и не стремимся вернуться туда, плывя по воле волн. Сегодня дом — это скорее место, организованное для жилья, то есть временное пристанище, а не родные стены.

Отражением такой походной тенденции является создание домашней обстановки в общественных местах: будь то новые архитектурные проекты (зоны, предназначенные для пешеходных прогулок и спокойного отдыха) и по-домашнему уютные книжные магазины, кафе и офисы. Новым словом в изменении общественного пространства стали берлинские кафе-трамваи. На автомобильном рынке большое внимание привлекла идея дома на колесах (модель Renault Espace).

11. **Моды больше нет?**

Что вы собираетесь носить во времена, когда, по мнению большинства, «по-настоящему классно смотрятся только вещи, сделанные своими руками»?

Не считая предписаний высокой моды, которые муссируются ведущими СМИ, самое сильное влияние на потребителей оказывают художественные фильмы. Так, боевик «Джеки Браун», трагикомедия «Ночи в стиле буги» и другие фильмы способствовали возникновению глобального помешательства на музыке и одежде в стиле диско.

«Что носить?» — вот главный вопрос в эпоху отказа от униформы. Возможность носить неформальную одежду по пятницам ставит многих офисных сотрудников перед нелегким выбором, и такие бренды, как обувь Rockport, предлагают потребителям свои решения.

12. **Партнерство и ответственность**

Вместе с упадком государственных институтов ушли надежды, что государство будет проявлять патернализм и заботиться о своих гражданах. В политике широко используется концепция партнерства между государством, частным сектором и отдельными людьми. Вместе с тем люди все больше осознают необходимость личной ответственности за свою судьбу.

Эти тенденции оказались в фокусе внимания бренда New Deal [3] — британской государственной программы в области занятости пожилых людей.

13. **Глобализация**

Как отмечает в своей последней книге «Третий путь» социолог Тони Гидденс, еще десять лет назад слово «глобализация» очень редко использовалось даже в академических трудах и работах журналистов.

В настоящее время мы осознали, что являемся гражданами мира и наша культура тесно связана с культурами других стран и происходящими в них событиями.

Среди брендов, делающих ставку на глобализацию, можно назвать Guinness, The World Cup, Benetton, Diesel, фьюжн-кулинарию и новый ориентализм (в частности, книга и фильм «Мемуары гейши»).

14. **Пожизненное обучение**

Эта тенденция и некоторые опирающиеся на нее бренды (от докбастеров до Microsoft) рассматривались в главе, посвященной второму правилу маркетинга. Одним из новых интересных направлений ее развития стала вечерняя форма развлекательного обучения для взрослых — так называемых «вечерников».

15. **Генная инженерия и другие достижения медицины**

В наступающем десятилетии (или даже в более долгосрочной перспективе) медицина будет играть примерно такую же роль, какую в течение предшествующих 25 лет выполняли информационные технологии. Продукты, маскирующие признаки старения, — кремы с керамидами, Viagra и др. — видимо, представляют собой лишь вершину айсберга.

Существует мнение, что пластическая хирургия, превращающая женщин в голливудских красавиц, приводит к трансформации индивидуальности. А как обстоят дела с признанием нашей культурой генетической медицины и протезирования? Мы должны превзойти результаты создателей Франкенштейна и овечки Долли!

В настоящее время этими идеями захвачены такие авангардисты, как Дэмиен Херст и Дэвид Кроненберг [4], но скоро наверняка наступит время, когда на прилавках появится

парфюмерная линия Clone («Клон»)! Между тем сегодня изобретатель компакт-дисков работает над созданием фармакологических препаратов, интенсифицирующих различные физиологические процессы: от умственной деятельности до оргазма. Мы имеем все основания ожидать возникновения многочисленных брендов, рекламирующих препараты для самолечения.

16. **Потеря веры**

Потеря веры и отказ от религии, которые наблюдаются во многих странах мира, — одно из самых поразительных явлений нашего времени. Одновременно возрастает интерес к взглядам New Age, альтернативной медицине, фэн-шуй и рейв-культуре.

Вы считаете, что это не имеет никакого отношения к маркетингу? Возможно, вы просто мыслите в терминах другой эпохи. Телевизионный сериал «Секретные материалы», игровая приставка Playstation, прохладительные напитки Tango — все эти бренды процветают благодаря получаемой извне энергии, и их круг будет стремительно расширяться.

17. **Правила**

Инструкции — отличительная черта времени, когда люди прощаются с традициями. Инструкции охватывают все: от моды, где «коричневый — это новый черный», до бестселлера «Правила» с многочисленными правилами на каждый день, касающимися домашней стряпни и супружеской неверности.

Скоро рынок заполнят новые дидактические бренды, еще более назидательные, чем «Избавьтесь от ваших ситцев!» и «Выпил? За руль не садись!».

18. **Отказ от научных взглядов**

Еще одной особенностью движения New Age является утрата доверия к официальной науке. В США количество практикующих специалистов в области традиционной и альтернативной медицины почти сравнялось. Ничто не вызывает у нас большей паники, чем выступление в выпуске новостей научного эксперта, утверждающего, что никаких оснований для тревоги нет.

В культурной жизни противоположностью науки выступает природа. Наиболее влиятельным технологическим брендам удалось избежать коммерческого краха благодаря таким «натуральным, естественным» продуктам, как графический персональный компьютер, органическая музыка в стиле техно и другие технические новинки.

19. **Конец патриархата**

Весьма интересная проблема — изменение социальной роли отца как лица, обладающего непререкаемым авторитетом. В корпорациях его функции выполняют люди, санкционирующие действия подчиненных, и менеджеры. Увидим ли мы новые грани этого явления и его роли в других социальных отношениях, например в семейных?

Многие бренды, ориентированные на потребителей детского возраста, учитывают изменения в балансе покупательной способности и распределении авторитета между поколениями.

Наибольший интерес вызывают идеи, связанные с неиерархическим семейным равноправием, такие как Baby Gap и супермаркеты, где предусмотрены специальные тележки для детей-покупателей. Вполне вероятно, такие социальные инициативы, как мужское движение Iron John [5], обогатят эту

тенденцию новыми особенностями, не присущими понятию «новый мужчина».

20. **Наученные опытом**

Пятое правило маркетинга касается радикального превращения нашей культуры потребления из визуальной в осязаемую и связанной с этим потребительской концепции Фомы неверующего.

Такие бренды, как Guinness, The Body Shop и танцевальная музыка, процветают благодаря сильным составляющим в форме живого опыта. Что касается неосязаемых продуктов, то перед ними стоит серьезная проблема: как неосязаемый бренд может обеспечить живой полновесный опыт?

21. **Простота и неформальный характер отношений**

Скорее всего, 100 лет назад окружающие знали бы только вашу фамилию. Сегодня вас чаще всего называют по имени. Раньше в ходу были преимущественно рукопожатия, сегодня все большей популярностью пользуются объятия. Когда-то люди, не являвшиеся членами вашей семьи, разговаривали только при помощи официального языка. Сейчас, общаясь с абсолютно незнакомыми людьми, мы свободно употребляем неформальные выражения и сленг.

Многие бренды продолжают эксплуатировать жесткий формальный стиль эпохи фамилий и поэтому выглядят чересчур напряженными и неестественными на фоне остальных. Напротив, бренды, которым удалось избавиться от привычки к официозу (скажем, Microsoft и Oddbins), выгодно используют теплые дружеские отношения с потребителями. Расширяющиеся границы неформальных отношений остаются очень привлекательной возможностью для брендов.

Тем, кто традиционно придерживается формального стиля (банки, газеты и общественный транспорт), следовало бы задуматься об изменении своих брендов в соответствии с современными тенденциями.

22. **Терпимость**

Я считаю, что «автором» этой тенденции стала антрополог Мэри Дуглас.

Терпимость — это умеренность и кротость, проявляющаяся буквально во всем, начиная от вегетарианства и заканчивая боязнью преступить закон.

Существует другая, связанная с ней идея, в соответствии с которой в прошлом человеческое общество существовало в постоянной готовности к войне. Поэтому и производство, и семья, и даже всеобщее благосостояние государства были «завязаны» на тотальный воинственный настрой. С 1960-х годов движущей силой общественного характера стал пацифизм, основанный на сопротивлении всем утвердившимся ранее милитаристским ценностям. Нас породило движение хиппи с их лозунгом Flower Power («Власть цветов») и Вьетнам? Возможно. И мы унаследуем приверженность терпимым брендам...

23. **Движение «зеленых»**

Это довольно давняя, пустившая глубокие корни тенденция, затрагивающая самые важные проблемы общества (такие как загрязнение природной среды), от которых мы не имеем права отмахиваться.

На ранних этапах в качестве решения проблемы предлагалось использовать неэтилированный бензин и перерабатывать упаковку. Но долгосрочное, глубокое изменение произошло в образе жизни людей: повысился уровень их гражданской и личной ответственности, а также усилились определенные

самоограничения. В наше время бренды, не отвечающие требованиям «зеленых», вряд ли будут пользоваться успехом.

Какие бренды могут завоевать сердца потребителей, живущих в обществе эпохи постпотребления? Возможно, это бренды, похожие на IKEA и японский бренд Muji, или другие, маскирующиеся под немарочные продукты.

Я уже упоминал, что одной из основных тенденций нашей культуры является переход с высокооплачиваемой, но изматывающей работы на менее ответственные должности с невысоким заработком. Это мнение разделяют многие футурологи, предсказывающие ведение частного фермерского хозяйства, создание объединений по строительству жилья и рост лояльности к мелкому бизнесу.

24. **Преступность и хаос**

Как поется в песне из кинофильма «Ограбление по-итальянски», «в этом обществе каждый защищается сам». Действительно, современный рынок в избытке предлагает различные курсы самообороны, телепрограммы, посвященные преступности, и системы охраны зданий и автомобилей. В какой-то мере это вызвано стремлением людей приспособиться к высокому уровню преступности.

Кроме того, мы имеем дело с растущей культурной ценностью безопасности во всем и всегда. Например, модель Volkswagen Polo рекламируется как автомобиль, позволяющий водителю и пассажирам чувствовать себя в безопасности. Один из телевизионных коммерческих роликов был построен на сравнении управления этим автомобилем и обучения боевым искусствам.

25. **Качество жизни и свободное время**

Вы заметили, что произошло с воскресными приложениями к журналам? На смену очеркам и фотографиям, посвя-

щенным гламурной жизни богатых и знаменитых, пришли огромное количество снятых крупным планом продуктов питания, информация об оздоровительных процедурах, реклама путешествий, фотографии и рассказы об образе жизни, заметки о поездках по стране и новых местах, где можно пообедать и которые можно посетить с познавательной целью. Эти рассказывающие о повседневной жизни страницы отданы сегодня не описанию внутренних переживаний, а проблемам качества жизни.

В нашем агентстве мы также произвели аналогичное изменение по отношению к косметике Boots № 7, создав сексапильную, чувственную и духовную рекламу бренда, некогда воспринимавшегося как Chanel для небогатых женщин.

26. **Новые технологии**

Культура, в основе которой лежат новые технологии, — самый впечатляющий прорыв современности. Вспомним классические произведения научной фантастики, вроде кинофильма «Метрополис» режиссера Фрица Ланга или романов Герберта Уэллса. Сеодняшние, менее страшные мифы рассказывают о техно и другой электронной музыке, «навороченных» мобильных телефонах, технологии изготовления протезов и т. п.

Одна из самых перспективных технологий, оказывающих непосредственное влияние на нашу жизнь, — это цифровое телевидение. Мы давно практикуем «бегство от рекламы» и бесцельное переключение кнопок на телевизионном пульте, однако новому средству информации явно не хватает «человеческого» интерфейса и комментариев к передачам (таких, какие печатаются в телепрограммах). В Великобритании спутниковое телевидение превратилось

в бренд (и приобрело рыночную стоимость) во многом благодаря трансляциям футбольных матчей на канале Sky Sports. Точно так же французская версия интернета Minitel, опирающаяся на использование телефона, завоевала популярность, только когда превратилась в средство передачи информации для людей, ищущих новые знакомства. Мне кажется, после запуска Media Station компания Sony тоже займется созданием мифа.

Великие технологические рекламные мифы включают в себя «техническое превосходство» Audi и другие «формулы» немецкой технологии и культуры.

27. **Осознание физических возможностей**

По мере того как мы становимся все более ориентированными вовнутрь, человеческое тело превращается в объект культуры. Первыми проявлениями этой тенденции стали боди-арт (скажем, татуировки и художественные рубцы) и искусство, посвященное человеческому телу (скажем, формалиновые инсталляции Дэмиена Херста). Принадлежащий к мейнстриму миф формируется вокруг таких медицинских препаратов, как экстази, Viagra и прозак, а также различных особенностей телосложения (например, желудок, рассчитанный на шесть банок пива), пищеварения (например, живой йогурт) и т. д.

К «телесным» брендам относятся The Body Shop, современные рекламные кампании боди-шейпинга, Lycra и BUPA (система медицинского страхования, представляющая человеческое тело как нечто чудесное).

28. **Между добром и злом**

Как мы определяем, что хорошо, а что плохо? Мораль — это еще одна проблема культуры, которой посвящаются днев-

ные телепередачи с «говорящими головами» и доклады, излагающие проблемы корпоративной этики.

В наше время мораль является в гораздо большей степени субъективным выбором, чем это было в прошлом. Однако она по-прежнему непосредственно связана с нашей принадлежностью к определенному сообществу. Мы следуем моральным кодексам тех, с кем общаемся, будь то политически корректные либералы или сторонники превосходства белой расы.

Бренды могут представлять собой образцы различных моральных кодексов — от гедонистического промискуитета в Club 18–30 до агрессивной политической корректности Benetton. Кроме того, существуют «готовые к употреблению» моральные кодексы, в частности книга «Селестинские пророчества» [6].

29. **Известность**

Один из супермифов нашего времени — стремление к известности и любовь к знаменитостям. Известность позволяет взойти на Олимп, где живут боги и рождаются мифы.

Бренды, связанные с этим стремлением, включают журнал Hello, отели Ritz Carlton Hotels, где каждого гостя встречают как знаменитость, кафе, принадлежащие известным людям, Martini и «известная публика», а также дневные мыльные оперы, такие как «Дерзкие и красивые».

30. **Полиморфные перверсии**

Этот термин был введен Зигмундом Фрейдом, полагавшим, что при отсутствии со стороны общества критики в отношении секса все мы являемся «всеядными».

Сейчас, когда влияние социальной структуры на людей постепенно ослабевает, формируется более широкий набор возможностей для удовлетворения сексуальных потребностей.

Вокруг разнообразных фетишей сложилась поистине карнавальная культура — они превратились в модную тему для ночных клубов. В американских кампусах самыми популярными и модными стали места для проживания под названием BUG (от Bi-sexual Until Graduation, то есть «бисексуальные студенты»).

Поскольку эта тенденция затрагивает проблему табу, а значит, по определению связана с сексом, современные бренды постоянно заигрывают с тем, что в викторианскую эпоху назвали бы извращением. Я имею в виду бренды Tango, Levi's, Diesel и Haagen Dazs. Гораздо более интересными, но действительно общественно опасными являются бренды, которые, рекламируя модные товары, затрагивают темы истинных табу, вроде инцеста и педофилии.

31. **Основания для новых крестовых походов**

Эти основания умерли — да здравствуют новые основания! Старые основания, такие как социализм, «ушли на дно». Количество членов партии лейбористов и профсоюзов остается относительно небольшим. Однако новые политические проблемы, и прежде всего связанные с экологией (защита зеленых насаждений в ходе дорожного строительства, протесты против использования лабораторных животных и разработки генетически модифицированных продуктов), создают основания для новых крестовых походов.

Чтобы сформулировать эти основания, прибегают к искусству брендинга (скажем, ношение специальных ленточек больными СПИДом; мода, нацеленная на борьбу с раком груди; кампания «Чаще улыбайтесь!», проводимая в Глазго). Кроме того, компании учатся использовать поводы для крестовых походов как способ объединения людей. Примером

могут служить кампания газеты Independent за легализацию наркотиков или презентация сети супермаркетов Tesco «Компьютеры для школ».

32. **Виртуальность**

Многие бренды мифологизируют наш переход к новой виртуальной экономике: среди них журнал Wired, биржа NASDAQ, электронный бизнес IBM и iMAC, а также новые индивидуальные и ролевые особенности — удаленная работа и виртуальный офис.

33. **Конец аутентичности и авторских прав**

Эта тенденция наблюдается буквально во всем: от изобразительного искусства до поп-культуры с ее музыкой и стилем ретро. Постмодернизм продемонстрировал, что академическая школа испытывает дефицит в аутентичных традициях (если бы хоть кто-нибудь смог это понять!). Наиболее интересные новые мифы отражают сущность кражи и обмана, как это показано в фильме «Одинокая белая женщина».

К числу брендов, построенных на отсутствии в культуре аутентичных «золотых стандартов», относятся часы Seconda («Опасайтесь дорогих подделок!»), футболки FCUK (стилизованные под фирменные) и Brand X, представленный в рекламе пива Labbatt's.

Однажды мои друзья Нареш и Дейв, работавшие в Великобритании над рекламой пива Miller, придумали отличный «пиратский» ход. Они использовали фотографии знаменитостей, на фоне которых проходили интервью с самыми обычными людьми. К сожалению, Белый дом наложил вето на рекламу с «участием» Билла Клинтона, зато в этой кампании принял участие Норман Теббит [7].

34. **Кастомизация**

Тенденция «ближе к жизни, ближе к человеку» проявляется в кастомизации товаров и услуг, то есть в их «подгонке» к индивидуальным нуждам потребителей.

Она находит свое отражение в таких брендах, как новый банковский счет Egg, торговый автомат Levi's, снимающий мерки с покупателя, и Dulux, использующий богатую цветовую палитру, которая, словно разноцветная листва, создает у потребителя хорошее настроение и вдохновляет его.

35. **Нехватка времени**

Наше время, как говорят некоторые люди, «болеет спешкой». Особенно сильно это ощущают женщины, разрывающиеся между работой и уходом за детьми. Это проявляется и в растущей потребности в «личном времени», посвященном отдыху, релаксации или самосовершенствованию. Поэтому бренды и СМИ подчеркивают ценность времени.

Среди брендов, которые отражают тему борьбы со стрессами, вызванными нехваткой времени, можно выделить книгу Пола Уилсона «Карманное руководство для тех, кто хочет оставаться спокойным в любой ситуации», Psion и другие персональные органайзеры, концепцию «подчеркнутой простоты в управлении техникой» и СМИ, взявшие на себя труд по «просеиванию» предлагаемой нам информации (воскресные приложения к газетам и журналам, дайджесты телевизионных новостей).

На уровне мифов можно отметить новые идеи, касающиеся нехватки времени, представленные в мультфильме «Эрик в стрессе» и телевизионных рекламных роликах Guinness.

36. **Конец приватности**

Широкое распространение получила тенденция к уничтожению барьеров между личной и общественной жизнью. Подтверждением служат новые проявления эксгибиционизма: действия несовершеннолетней Дженни, которая установила в своей спальне видеокамеру, транслирующую все происходящее с девушкой через Интернет, или «автобиографическое» искусство Трейси Эмин [8]. К числу не столь эпатажных примеров можно отнести открытую планировку офисов, общие помещения для примерки одежды в универмагах и огромные прозрачные окна зданий — от модных ресторанов до кварталов жилой застройки Нормана Фостера [9].

В СМИ идея отказа от приватности находит отражение в различных телевизионных шоу, снятых скрытой камерой (скажем, японское шоу, героем которого является обнаженный актер, запертый в квартире и выживающий только благодаря журналам с их почтовыми конкурсами), в кинофильме «Шоу Трумэна», а также в телевизионных шоу «Раздевалки» и «Через замочную скважину», вводящих нас в личное и в интимное пространство людей.

К числу брендов, использующих идею неразрывности личной и общественной жизни, относятся коммерческие детекторы лжи, настольная игра Scruples («Сомнения»), в ходе которой определяют, правдиво ли то или иное утверждение, и возвращение моды на прозрачную и открытую одежду.

В первой рекламной кампании для IKEA нам удалось привлечь внимание потребителей, соорудив напротив входа на станцию Ливерпуль-стрит стеклянные гостиные, где в течение недели жили участвующие в представлении актеры.

37. **Видеофоны и другие новые формы «близости»**

Современная культура становится все более приближенной к потребителю. Поэтому я считаю, что, как только информационные компании начнут более активно продвигать видеофоны в качестве обычного средства связи, они будут пользоваться огромным спросом. Сегодня вы можете приобрести базовый пакет для видеофона, предлагаемый корпорацией Intel, за $150.

К числу брендов, мифологизирующих эту цифровую «близость», относятся созданные в агентстве St. Luke's оригинальные крупноформатные фотографии для Boots №7 (ногти, вонзающиеся в персик, и зубы, впивающиеся в обсыпанный сахаром пончик), практикуемые в Германии телеконференции для нудистов, японские палатки PatchiClub, где вы можете сфотографироваться с известными мультипликационными персонажами, кинофильм «Без лица», а также изображения игровой приставки Gameboy на фоне анимации.

Мы хотим видеть людей «в крупном формате», с более близкого расстояния. В качестве иллюстрации можно привести рассказ Жана Бодрийяра. На открытии летних Олимпийских игр в 1992 году собравшиеся на трибунах зрители находились очень далеко от выступавшего на сцене тенора. Поэтому большинство из них смотрели на огромные экраны, установленные на стадионе. Заметив это, артист тоже повернулся к экрану, чтобы видеть себя. Соответственно телекамера начала снимать его в профиль. Тогда зрители отвернулись от экрана, чтобы смотреть непосредственно на певца, и т. д. и т. д.

38. **Погода**

Неустойчивые погодные условия и прогнозы относительно глобального потепления в XXI веке превратили эту тему в

нечто большее, нежели традиционный предмет английской беседы. С экранов телевизоров и кинотеатров не сходят фильмы о природных катастрофах (например, «Смерч»). Повышенный интерес к погодным условиям используют панорамные солнцезащитные очки Oakley, косметические кремы, которые защищают кожу от воздействия ультрафиолетовых лучей, внедорожники, рассчитанные на любую погоду, для городских жителей, а также бренды, выпускающие модную одежду на все случаи жизни (от туристических ботинок до зимних курток и масок для подводного плавания). Возможно, у нас формируется ментальность обитателей нового Ноева ковчега? Или это я превратился в параноика?

39. **Нечеловеческий разум**

Артур Кларк писал, что «любая новая технология кажется нам чудом». Путешественник во времени, прибывший к нам из прошлого, вероятно, был бы поражен огромным количеством окружающих нас «умных» машин: говорящие наручные часы; детище корпорации Microsoft динозавр Барни — игрушка, взаимодействующая с компьютером и телевизором; куклы, почти неотличимые от живых детей; виртуальный психотерапевт, который задает вопросы, используя компьютерный алгоритм («Расскажите мне еще о...»), но при этом, по мнению большинства пациентов, выглядит более чем реальным.

Эти изобретения образуют технологические бренды, и большинство проповедников цифровой эры предсказывают, что многие бессловесные устройства в скором времени начнут взаимодействовать друг с другом. Недаром научная фантастика последнего столетия описывает жизнь людей,

вынужденных делить Землю с роботами, которые способны мыслить и чувствовать.

Одним из последних брендов, освоивших и мифологизировавших пространство новых технологий, стал телевизионный канал Sky Digital. Его рекламные ролики выглядят как послание вашего собственного телевизора («Позвольте мне показать, на что я способен»), весьма навязчиво предлагающего вам делать ставки во время демонстрации легкомысленных фильмов. Это может стать началом мифологической интерактивной рекламы, где оживают выдуманные персонажи бренда.

Не всегда нужно следовать шаблону

Люди принимают такого рода мифы и связанные с ними бренды как идеи для повседневной жизни. Это напоминает мне историю, рассказанную моим приятелем-психоаналитиком. Один из его знакомых любил повторять: «Я наркоман, но могу себя контролировать», так, словно он гордился этим. Затем эту фразу использовали в рекламном ролике Volvo. Ее произносил каскадер, подразумевая, что его жизнь — это череда немыслимых трюков.

Кроме попытки вписаться в новый образ жизни, существует и другая возможность — начать все сначала. В течение десяти лет мне довелось принимать участие в двух рекламных кампаниях, которым удалось основательно переориентировать потребителей. В рекламе IKEA был брошен вызов общепринятым вкусам, и культура декора изменилась (в процессе изменений объем продаж бренда возрос в два раза). А пятью годами ранее я участвовал в кампании по рекламе молока. Главным

героем ролика был молочник, похожий на Мэри Поппинс, он ловко управлялся с танцующими (с помощью компьютерной анимации) бутылками с молоком. Эта рекламная кампания возродила миф о простой семейной жизни, а также остановила снижение потребления молочной продукции и позволила увеличить прибыль до 20 млн фунтов стерлингов.

Итак, в течение десяти лет я дважды смог убедиться в том, что иногда можно кардинально изменить образ жизни людей. В обоих случаях доверие на 90 % было приобретено благодаря творческим людям, создавшим мифы.

Моим любимым примером «очистительной» тактики всегда оставалась музыка в стиле панк.

Панк-рок стал белой вороной в музыкальной культуре «сделай сам», потому что он отвергал авторитеты и привнес в моду и кинематограф тенденцию грязного реализма и много чего еще. А начинался он, по легенде, всего лишь как маркетинговый прием, разработанный двумя людьми для рекламы своего единственного магазина. Малькольм Макларен и Вивьен Вествуд были хозяевами магазина под названием Sex, где перепродавалась одежда кумиров, такая как модные вещи с Кингс-роуд. Макларен придумал хитроумный ход (ставший «великим рок-н-ролльным мошенничеством») — он создал группу Sex Pistols. Первоначально предполагалось, что это будет не более чем рекламный трюк, но в итоге благодаря стилю панк Вивьен Вествуд удалось сделать карьеру в сфере моды.

Такие творческие находки часто являются счастливой случайностью, но они требуют также большого мужества и развитого креативного мышления. Это прерогатива людей вроде Малькольма Макларена, обладающих тонким чутьем, способных не только улавливать новые культурные тенденции, но и создавать

их. Однако большинство читателей вряд ли столкнется с проблемой разработки модных течений, а модернизация других рынков, не требующих творческого подхода, может оказаться столь же простой, как идея круглого чайного пакетика.

От маркетинга к созданию настроения

Мне кажется, что маркетинг не всегда может справиться с задачей дальнейшего развития и переформатирования любого существующего рынка из-за отсутствия необходимых инструментов, например кинофильмов.

После выхода телевизионной программы изучения английского языка под названием Educating Rita Открытый университет широко использовал ее на практике. Кинофильм «Лучший стрелок» пользовался огромной популярностью в американской армии и привел к росту продаж стрелкового оружия. Хорошо известно, что тематические фильмы и телепрограммы оказывают аналогичное воздействие на развитие туризма (в частности, телесериал Ballykissangel вызвал рост популярности Ирландии).

Вероятно, новой волной развития маркетинга станут финансируемые из рекламных бюджетов компаний кинофильмы и телевизионные программы. Когда это произойдет, мы получим более мощные инструменты для мифологизации жизни (разумеется, если это не выльется только в создание рекламных блоков, постоянно прерывающих фильмы и программы, или скрытую рекламу). Если нам все же удастся продвигать бренды с помощью идей, как в классических фильмах о Герби [10], в которых постоянно фигурировал автомобиль Volkswagen Beetle, то для маркетинга настанут восхитительные времена.

Примечания

1. Слоан-рейнджер (Sloane Ranger) — понятие, означающее образ жизни представительниц высшего класса Великобритании, живущих и работающих в Лондоне; от названия книги Питера Йорка «Одинокий странник» (Lone Ranger); в настоящее время относится и к мужчинам (прим. ред.).
2. Бетти Буп — героиня мультфильмов, славящаяся своей открытой сексуальностью (прим. ред.).
3. Программа New Deal («Новый подход») была принята в 1998 году с целью реформирования системы социального обеспечения. В ее основе лежал новый подход к регулированию рынка труда (прим. перев.).
4. Дэвид Кроненберг (1943) — канадский продюсер и актер, создатель жанра body horror, эксплуатирующего тему телесного уродства; автор фильма «Муха» (прим. ред.).
5. Iron John (Железный Джон) — понятие, введенное Робертом Блаем, автором книги «Железный Джон: книга о мужчинах»; обращаясь к персонажу сказки братьев Гримм, он сформулировал основные положения движения за права мужчин 1990-х годов (прим. ред.).
6. Автором книги «Селестинские пророчества» является Джеймс Редфилд (прим. перев.).
7. Норман Теббит (1931) — британский государственный деятель, министр кабинета Маргарет Тэтчер, бывший председатель консервативной партии (прим. перев.).
8. Трейси Эмин (1963) — британская художница, турчанка-киприотка, примыкающая к группе Young British Artists; одна из ее инсталляций, «Моя кровать», представляет собой ее собственную незастланную постель, на которой валяются использованные презервативы (прим. ред.).
9. Норман Фостер (1935) — известный британский архитектор (прим. ред.).
10. Герби — жемчужно-белый Volkswagen, персонаж ряда мультфильмов Уолта Диснея (прим. ред.).

правило 5

создавайте осязаемые различия в переживаниях

Суть правила

Это правило касается чувственного маркетинга. Оно затрагивает новые средства массовой информации, но поскольку речь идет об осязаемости и доверии, относится прежде всего к основным продуктам, услугам и торговым точкам.

В последнее время происходит переоценка маркетинга по принципу нового платья короля. В прошлом создавались разные бренды для товаров и услуг, по сути ничем не отличавшиеся друг от друга. Современные потребители считают, что если продукты выглядят, пахнут или звучат одинаково, а также вызывают одинаковые ощущения или имеют схожий вкус, то и называться они должны одинаково. Различия должны быть осязаемыми. В этом смысле наше общество похоже на Фому неверующего.

Предпочтения брендов всегда были следствием воспринимаемых отличий. Чтобы создать их, современным специалистам по маркетингу приходится прикладывать огромные усилия.

ПРИВЕДЕМ ПРИМЕР

Возьмем рынок пива. На протяжении десятилетий на нем продавались очень похожие сорта. Основными маркетинговыми инструментами рынка выступали креативное позиционирование и презентации. В конце 1980-х годов на пивном рынке появилась продукция, имеющая осязаемые различия (ломтик лайма на горлышке бутылки, охлажденное пиво и другие идеи, привлекающие внимание). Ожидалось, что продукция Guinness сдаст свои лидирующие позиции. Бренды как будто взывали: «Дайте мне осязаемые отличия, и я переверну мир!»

Создавайте осязаемые различия в переживаниях

В предыдущей главе мы упоминали о такой тенденции, как движение к телесности и чувственной культуре. В этой главе мы проанализируем ее основные особенности и рассмотрим последствия происходящих изменений для культуры потребления и новых брендов.

Сенсорамная культура

Несколько лет назад я выступал с докладом «Сенсорама» на конференции, посвященной модным словам и высказываниям (Word of Relevant Mouth Conference), которую проводил телеканал MTV. Слово «сенсорама» изобрел один из пионеров виртуальной реальности Мортон Хейлиг. Одноименная игра предлагала пользователям совершить весьма реалистичную поездку на мотоцикле по Нью-Йорку, позволяя увидеть уличные драки, услышать звучание города и даже почувствовать его запах. Подзаголовок

моего доклада звучал так: «Новая молодежная культура острых ощущений». Если вас заинтересовала эта тема, вы можете прочитать обновленный текст доклада на сайте рекламного агентства St. Luke's (http://www.stlukes.co.uk).

В основе доклада лежало утверждение, что условием понимания современной молодежной культуры является признание произошедшего в ней перехода от визуальных изображений к дополнительной ориентации на четыре органа чувств.

- **Звук.** Очевидно, это музыка (сегодня расцвет рейв-культуры).
- **Запах.** Господство запахов, от CK One до Aveda Chackra.
- **Осязание.** От массажа до пирсинга и комфортной одежды.
- **Вкус.** Кофе для гурманов, экзотическая зарубежная кухня, мороженое в постели...

Таким образом, мы имеем дело с общим сдвигом в сторону максимального практического опыта — пребывание «внутри» фильмов ужасов в кинотеатрах с оборудованием для звуковых эффектов, участие в различных многолюдных фестивалях и других шумных мероприятиях (например, фанаты на футбольных матчах), катание на роликах, прыжки с «тарзанки» и занятия спортом, связанным с соревнованиями и серьезными физическими нагрузками, и наконец, употребление легких наркотиков для поднятия настроения.

Между тем визуальный образ современной моды стал восприниматься как грубоватый и субъективный. Место деталей и тонкого стиля заняли сильные и простые цветовые решения — актуальными стали кислотно-зеленый и оранжевый цвета. Выбор одежды носит все более субъективный характер и осуществляется под девизами: «Создавай вещи своими руками» и «Носи все, что хочешь». Главным критерием моды был и остается комфорт.

Я пришел к выводу, что мониторинг молодежной культуры является весьма эффективным способом обнаружить зарождаю-

щиеся тенденции. И не только потому, что мы имеем дело с будущими взрослыми (хотя и в отдаленной перспективе). Молодежная культура сама по себе является в высшей степени инновационной. 15-летние парни и девушки не основывают культурные направления и не создают великие живописные или музыкальные произведения, но они отличаются открытым сознанием и восприимчивостью, а также быстро адаптируются к социальным изменениям. Поэтому мы рассматриваем молодое поколение как некую «систему раннего предупреждения».

Новые средства массовой информации: причина или следствие?

Во время подготовки доклада «Сенсорама» меня заинтересовала проблема новых средств массовой информации и я находился под влиянием работ Маршалла Маклюэна. В своем докладе я зашел настолько далеко, что выдвинул тезис: причиной сенсорамной культуры стало изобретение новых цифровых средств массовой информации — здесь имело место, как выразился бы Маклюэн, классическое изменение смысловых соотношений.

Сегодня, оглядываясь назад, я уже не уверен, что это так.

Тогда количество пользователей Интернета было не слишком велико, особенно в Европе. Меньше всего их было среди школьников-подростков (в отличие от студентов колледжей). Поэтому, рассуждая логически, Интернет не мог быть источником сенсорамной культуры, в центре которой находился рейв. Скорее всего, «Сенсорама» началась с легких наркотиков вроде экстази и пришедшей вслед за ними музыкой.

Аналогичное утверждение содержится в книге Дона Тэпскотта «Сетевое поколение», где автор выделяет основные черты

молодежной культуры: индивидуализм, нонконформизм и признание личной ответственности. Однако, по самым оптимистичным оценкам, более половины респондентов, интервью с которыми цитировались в книге, никогда не пользовались Интернетом.

Чтобы постичь мировоззрение поколения, нужно обобщить знания и ценности его представителей. В 1950-е годы большинство молодых людей находились под влиянием рок-н-ролла. Но сцена «Электроника» в США была слишком мала, и только благодаря ей в стране не мог произойти этот музыкальный сдвиг. Мне кажется, надо признать, что модель причины и следствия может стать слишком простой моделью изменений, происходящих во взглядах поколений.

Я не верю, что средства массовой информации были **причиной** перехода к более осязаемой культуре, основанной на чувственном практическом опыте. Тем более, по мнению некоторых авторов, именно они явились **причиной** интерактивности. Новые медиасредства, музыка стали частью системных изменений, включающих в себя и движение к более чувственной, ориентированной на практический опыт культуре.

Сейчас я полагаю, что основой сенсорамного сдвига было стремление к более персонализированному, интимному обществу, вырывающемуся из объятий патриархальных традиций, общественных институтов и авторитетов. И снова мы возвратились к теме посттрадиционного общества!

Общество становится более интровертным. Что касается личного опыта, то, к примеру, наши вкусы стали гораздо более реальными и менее заимствованными. Свежевыжатые соки и экологически чистые продукты, ароматный кофе и острые пикантные блюда нравятся нам потому, что мы отдаем предпочтение их вкусу, а не потому, что они нравятся кому-то еще. Но было время, когда

считалось, будто изысканные продукты едят только богатые люди. И только богатые могли себе их позволить.

Общество Фомы неверующего

В Новом Завете Фома неверующий — один из учеников Иисуса, поверивший в его воскресение только после того, как сам увидел чудо и смог своими руками прикоснуться к ранам Учителя. Фома не верил свидетельствам, полученным из вторых рук. Он должен был сам посмотреть и дотронуться до ран. Думаю, наши взаимоотношения с культурой и брендами страдают синдромом Фомы неверующего. Они порождаются скептицизмом — следствием дефицита доверия в современном мире.

Мы научились не доверять властям. В США события, происходившие во Вьетнаме в 1960-е годы, вызвали кризис доверия к правительству, прежде олицетворявшему отцов нации. В книге социолога Ульриха Бека «Общество рисков» описан аналогичный процесс: потребители учатся не доверять экспертам, которые без устали твердят о полной безопасности употребления мяса, пользе маргарина и т. п.

Обычно мы доверяем тем знакомым, общение с которыми дает нам положительный опыт. Если говорить о разных профессиях, то больше всего мы доверяем знакомым врачам и фармацевтам. Мы уверены в искренности советов и правдивости информации, преподнесенной нам друзьями, коллегами и родственниками. Естественно, речь идет о тех, кто принимает наши интересы близко к сердцу, с кем мы постоянно взаимодействуем или тесно связаны в жизни.

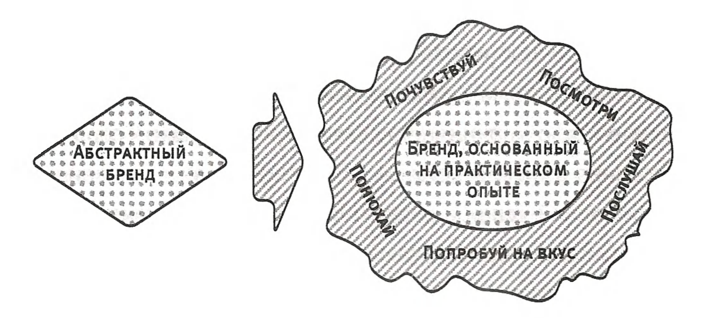
На рынке, чей успех в значительной степени зависит от доверия потребителей, лучшим решением проблемы становится непосредственный контакт с ними. Взгляните на политиков: по мере

приближения выборов они все чаще начинают целовать младенцев и лихорадочно пожимать руки своим избирателям.

Мы все время приспосабливаемся к неведомому, меняющемуся миру, не похожему на тот, где мы собирались уютно жить, — миру, страдающему от нехватки доверия. В незнакомых ситуациях, не слишком вызывающих доверие, мы обращаемся к своей интуиции — совсем как младенцы, которые еще не умеют ходить и тащат в рот все, до чего только могут дотянуться. В прикосновении к вещам есть нечто такое, что делает их реальными. То же самое можно сказать и о проявлениях действительности, задевающих нас за живое, — о музыке или вкусе. Эти ощущения служат нам своего рода якорем.

Как воздействует на бренды культура, основанная на практическом опыте?

Для разработки брендов главным следствием укрепления массовой культуры ощущений стала необходимость, используя уникальные методы, предоставить потребителю положительный осязаемый опыт (а не только образ). Исходя из этого, можно сделать вывод: если ваши продукты или услуги неосязаемы, то, чтобы запомниться потребителю, лучше всего закрепить идею при помощи практического опыта.



Теперь вернемся к значению и основным задачам брендинга. В 1960-е годы считалось, что для формирования потребительских предпочтений, касающихся относительно схожих материальных продуктов, необходимо использовать тонкие, основывающиеся на образах, побудительные мотивы. Примером может служить стиральный порошок в коробках. В качестве доказательства в учебниках по маркетингу обычно приводится парадокс Фредкина: чем больше похожи друг на друга два объекта, тем труднее сделать выбор между ними, но в то же время, чем больше они похожи, тем реже стоит вопрос выбора. Дело в том, что именно брендинг облегчает потребителю выбор при совершении покупки.

Сегодня на рынке моющих средств абсолютно другая ситуация. Усилия поставщиков направлены на создание различных форм выпускаемой продукции. Нам предлагают жидкие и концентрированные моющие средства, а также шарики, которые нужно растворять в емкости... В 1999 году концерну Unilever частично удалось отвоевать утраченные позиции после фиаско бренда Persil Power, связанного с внедрением на рынок моющих средств в таблетках. В предыдущих разделах мы подробно описывали успех бренда, достигнутый благодаря простому изменению формы товара, — появлению круглых чайных пакетиков.

Косметические изменения продукции могут оказывать положительное воздействие на прибыль, но я уверен, что в основном они представляют собой одно из проявлений феномена Фомы неверующего. Если продукты не отличаются ни по внешнему виду, ни по ощущениям, ни по вкусу, тогда в чем заключается хоть какая-нибудь значимая разница между ними? Создается впечатление, что люди реагируют на рекламу по принципу «новое платье короля». На потребительских рынках подобная реакция возникла в начале 1990-х годов. Отчасти этому способствовали

маркетинговые излишества 1980-х годов, когда потребители неожиданно обнаружили, что за брендами стоят лишь бессодержательные образы, и начали их высмеивать.

Десять примеров движения к сенсорамному маркетингу

Я познакомился с маркетингом ощущений, когда работал в компаниях, выпускающих алкогольные напитки. На мой взгляд, следует начать с детального анализа рынка пивной продукции, потому что именно здесь принцип нового платья короля проявляется сильнее всего.

1. **Новое пиво короля**

   В конце 1980-х годов британский рынок пива столкнулся с отраслевым кризисом и изменениями потребительских предпочтений.

   На протяжении почти всего десятилетия на пивном рынке господствовали почти неразличимые между собой лагеры с мягким, слабо выраженным вкусом. Причина такого сходства заключалась в том, что лагеры обычно употребляются в охлажденном виде, из-за чего теряются вкусовые оттенки пива. Кроме того, в ведущих марках пива содержался низкий процент алкоголя, подчеркивающий вкусовые различия.

   На пивоварне Courage, которая в то время была одним из моих клиентов, в маркетинговой группе лагера было проведено анонимное тестирование продукта. В результате только одному из сотрудников отдела удалось правильно идентифицировать фирменные сорта пива. Довольно долго это не было серьезной проблемой на рынке, ведь изначально лагер

употреблялся как освежающий напиток, потребляемый в охлажденном виде. Но постепенно его начали употреблять в качестве пива, уместного в компании: молодые люди собирались вместе, только чтобы попить пива. Стандартный лагер со слабовыраженным вкусом и низким содержанием алкоголя был как будто специально создан для подобных пивных встреч под девизом «Выпей, сколько сможешь».

Еще одна причина того, что неразличимость сортов пива не играла большой роли, заключалась в сложившейся структуре сбыта. Каждая пивоварня владела собственными пабами, и каждая из них производила свои лагеры. Пока локальный бренд, предлагаемый в пабе, воспринимался благодаря рекламе как хорошо известный, молодые люди с удовольствием его заказывали.

Реклама лагеров (Carling Black Label, Heineken, Fosters и т. д.) цвела пышным цветом. Некоторые из пивных роликов стали самой популярной рекламой на британском телевидении: по оценкам общественности, качеством они превосходили большинство телевизионных программ. В конце концов сложилась целая теория рекламы пива. Выбор в пользу лагера оценивался как дружеский. Обсуждение популярных рекламных кампаний находилось в центре внимания посетителей пабов, придавая им статус хороших парней. Благодаря наглядности рыночной стоимости бренда главная мысль была такой: «Нравится реклама — нравится бренд».

А затем все изменилось, причем одновременно по всем направлениям.

Во-первых, Комиссия по монополиям и слияниям (КМС) правительства Великобритании выступила с предложением запретить пивоварням держать собственные пабы. Пивоваренные

компании не могли больше распространять свою продукцию по принципу «наше пиво — в наших пабах». Теперь бренды пива должны были не только иметь характерный вкус, но и конкурировать на едином для всех и каждого рынке. Во-вторых, выросло значение розничной торговли как источника прибыли. Многочисленным схожим брендам пришлось вести конкурентную борьбу за потребителя в супермаркетах. И наконец (это главное), на первый план вышли проблемы качества и вкуса пива.

В результате на рынке появились новые сорта лагера в бутылках, в разных упаковках и со своеобразным вкусом, например Budweiser, Beck's и Grolsch. Значительно расширился рынок элей, где ведущие позиции до сих пор занимали бренды Boddingtons и John Smiths. В начале 1990-х годов они вернули себе лидерство, захватив более 50 % рынка.

Оглядываясь назад, можно сказать, что ограничения КМС не сыграли большой роли. На практике нельзя было поставлять пиво от разных производителей в один и тот же паб. Поэтому даже независимые заведения заключали контракты с единственной пивоварней, что позволяло им пользоваться скидками и упрощать логистику (заказы и доставку). Таким образом, конкуренция хотя бы между тремя брендами разных пивоварен в одном пабе, которой так боялись, оказалась невозможной.

Главная проблема заключалась в ориентации на потребителей, на их требования в области улучшения вкуса пива, создания разнообразного ассортимента и более оригинальной продукции в соответствии с их настроением, поводом к выпивке и физическими данными. Люди начали проявлять гораздо больший интерес к выбору «репертуара» спирт-

ных напитков, не желая останавливаться исключительно на лагере или горьком пиве. Один и тот же потребитель мог отдавать предпочтение пинте Guinness или другого эля, создающего ощущение комфорта холодным зимним вечером в компании с девушкой, а на клубной вечеринке с приятелями — модному, доступному и не слишком хмельному лагеру высшего сорта. И, конечно, до сих пор очень много девушек любят пиво как в бутылках, так и разливное.

Однако по мере того, как общественная жизнь становилась все более неоднозначной в сексуальном отношении, мобильной и открытой к проявлениям индивидуализма, а не к стадному поведению и конформизму, социальное давление на выпивку во время встреч с друзьями (предпочтение отдавалось мягким, слабым лагерам) постепенно ослабевало.

Все это служит наглядным свидетельством перехода от культуры, ориентированной на внешний мир, к культуре, ориентированной вовнутрь. Потребители отказались от употребления спиртных напитков, прикреплявших к ним ярлыки. Они не хотели делиться на любителей лагера и приверженцев эля и выбирали бренды, способные дать им приятные ощущения, создать настроение.

В то время пивоваренные компании неверно интерпретировали происходившие события. Они считали, что их основные проблемы были связаны с действиями КМС, и пытались почерпнуть вдохновение у производителей других товаров, нередко имеющих уникальное торговое предложение. Пивовары отказались от своих прежде популярных рекламных кампаний и заменили их рекламой, где основной акцент делался на неосязаемых различиях между алкогольными напитками, которые каждый мог охарактеризовать как слабые и почти

неотличимые друг от друга. Образовавшаяся «воздушная волна» внезапно накрыла и рекламу лагеров, без устали расхваливавшую чешскую закваску и ее плотность 4,1 %.

Все было напрасно. К тому времени на первый план вышли действительно неповторимые бренды: Beck's (со вкусом, слегка отдающим серой), Budweiser (сваренное из риса, светлое, прозрачное), Boddingtons (нечто среднее между лагером и горьким пивом), Guinness (мягкое, темное, ароматное).

Первой инновацией, авторы которой, мне кажется, действительно понимали, чего хотят от них любители пива, было создание «ледяного» пива, обладавшего осязаемым своеобразием, впоследствии успешно мифологизированным. Кроме того, на рынке появился такой бренд, как Alcopops (во многом напоминавший Hooper's Hooch), — слабоалкогольный коктейль из водки и лимонада, разлитый в пивные бутылки. С точки зрения упаковки эти новые бренды действительно отличались от конкурирующих марок и в гораздо большей степени соответствовали нонконформистским, беззаботным временам рейва.

Я считаю, что главный урок, который должны усвоить все специалисты по маркетингу, можно сформулировать таким образом: недостаточно только говорить о том, что ваш продукт не похож на другие, он действительно должен отличаться от них. Необходимо, чтобы различие было осязаемым и потребители могли узнать это опытным путем. Если потребители смогут узнать ваш продукт и при анонимном тестировании, и во время открытой дегустации — это прекрасно. Потребители должны выделять вашу марку с закрытыми глазами.

Вы можете возразить, что существуют уникальные продукты, которые невозможно распознать опытным путем, ибо раз-

личия между ними неосязаемы. Это разнообразные услуги, в частности страхование. Но я уверен, что в наше время Фомы неверующего осязаемые различия имеют огромное значение для любых брендов. В качестве подтверждения приведу следующие примеры.

2. **Банк First Direct: доступный, но неосязаемый**

Во многих отношениях банк First Direct — само совершенство. Это первый в мире банк, предложивший своим клиентам круглосуточное обслуживание по телефону, с любезным и трудолюбивым персоналом и незапятнанной репутацией. Он не идет ни в какое сравнение с большинством современных банков, составивших у потребителей не самое хорошее мнение о себе.

Каждому из нас иногда приходится ссориться с банковскими служащими, которые не запоминают или забывают нашу информацию. Поэтому (а также из-за неудобного графика работы) банки — единственные сервисные заведения, расположенные на центральных улицах, где сам сервис оставляет желать лучшего.

Еще одно преимущество банка First Direct состоит в том, что, по сравнению с другими банками, расположенными в центре города, он взимает более низкие комиссионные за предоставляемые услуги. Это связано с тем, что он не несет накладных расходов на содержание отделений, а также избавлен от недобросовестных, неэффективных сотрудников, большую часть рабочего дня пребывающих в расслабленном состоянии. Однако First Direct никогда не удавалось добиться выдающихся результатов. В течение первых десяти лет своей деятельности он завоевал лишь несколько процентов рынка. За это время все крупные банки Великобритании

внедрили фирменное дистанционное обслуживание клиентов. В чем причина того, что «совершенный банк» не смог воспользоваться своими преимуществами?
Одна из его проблем — инертность. Люди открывают новые банковские счета не чаще, чем женятся или выходят замуж! Приходится вновь и вновь заниматься постоянными платежными поручениями и т. п. Нельзя забывать и о том, что банки так похожи друг на друга... Однако вторжение новых брендов на другие, схожие финансовые рынки (например, предложения, с которыми выступила компания Virgin) показывает, что эта проблема отнюдь не является единственной. Во всяком случае, строительным кооперативам, считавшим банки с центральных улиц весьма опасными конкурентами, удалось в десять раз увеличить количество вновь открытых счетов.
Банк First Direct был одним из моих клиентов. Проведенные нами опросы позволили сделать вывод: людей, не являющихся клиентами First Direct, тяготила неосязаемость предлагаемых банком услуг. Каждому опрошенному хотелось быть уверенным, что банковское отделение действительно существует, что его можно потрогать, в него можно зайти. Оно должно быть безопасным и реальным, как собственный дом. Отсутствие чувства безопасности означало, что потенциальные клиенты First Direct опасались потерять свои деньги.
Однако в отношении своих реальных клиентов First Direct удалось решить эту проблему. Документы банка оформлялись в стиле, внушающем доверие и вызывающем ощущение надежности: белые, напоминающие машинописные, буквы на темных листах. Вопросы, связанные с обеспечени-

ем безопасности, которые задавал каждый клиент, позвонивший в банк, быстро превратились в хорошо знакомый ритуал (отчасти это было связано с тем, что все работавшие на телефонах сотрудники говорили с акцентом, характерным для жителей Лидса). Но для тех, кто никогда не имел дела с First Direct, все это не играло никакой роли. Поэтому в основном новыми клиентами банка становились люди, обращавшиеся в First Direct по рекомендации полностью удовлетворенных постоянных клиентов банка. Иными словами, новые клиенты появлялись благодаря их контакту со старыми.

Оглядываясь назад, я думаю, что мы упустили из виду возможность использовать простой механизм нового маркетинга — создавать реальные точки соприкосновения банка с клиентами, позволяя последним изучить принципы его работы на собственном опыте. Я не имею в виду банковские отделения из кирпича и известки — создание таких филиалов привело бы к исчезновению основного отличия First Direct от других банков. Банк First Direct мог бы заимствовать у British Telecom идею специальных телефонных будок и использовать мультимедийные киоски. Было бы здорово, допустим, закупить телефонные будки Mercury и оборудовать аппараты кнопками прямого соединения с First Direct. Или можно было бы создать специальные устройства для домашнего пользования наподобие напичканных электроникой фигурок, которые в случае перерасхода средств становились бы красными, а в случае роста кредита окрашивались бы в зеленый цвет.

Нечто похожее не так давно сделал банк Lloyds, планирующий запустить повторно телефонный сервис. Банк объявил,

что намеревается снабдить потребителей специальными мобильными телефонами для прямой связи.

Опыт First Direct может оказаться полезным для интернет-банков. Изучив человеческую психологию в отношении денег (как известно, люди чувствуют себя спокойнее, зная, что их денежки хранятся под матрасом), виртуальные банки могут избежать подобных препятствий.

3. **Городок Nike**

Пионером в предоставлении чувственного опыта использования бренда является компания Nike. Магазины «Городок Nike» создавались не просто для продажи товаров (это привело бы к отчуждению всех торговых партнеров бренда), а для того, чтобы предоставить людям четкий, осязаемый опыт применения бренда Nike. В этом случае магазины служили своего рода средствами массовой информации, подобно паркам компании Disney, выступающим информационным посредником между зрителями и мультфильмами. Более того, компания Disney построила в Майами настоящий городок, позволяющий ей отразить свои социальные ценности.

Тема чувственного маркетинга приобрела популярность относительно недавно. Многие специалисты по маркетингу, получив информацию о первоначальных результатах воздействия некоторых новых средств массовой информации, испытали огромное разочарование. Но их интерес к СМИ, имеющим опыт воздействия на пять органов чувств, продолжает расти.

4. **Ироничные символы розничной торговли**

Чтобы создать торговые автоматы для продажи фирменной косметики, Кельвин Кляйн пригласил команду студентов-художников. Он считал, что таким образом придаст реклам-

ной кампании осязаемый характер — инновационный, а не имитационный.

В 1998 году британская сеть супермаркетов Tesco была удостоена премии в области дизайна за создание новой визуальной системы мерчандайзинга. Для обозначения отделов в магазинах компании вместо вывесок, к примеру «Ножи», были установлены реальные объекты — гигантские ножи и вилки. Это новшество превратило шопинг в Tesco в увлекательное занятие, выгодно отличая его от совершения покупок в магазинах других сетей.

5. **Карманные книжки**

Мне кажется, для издательства Penguin стало неожиданностью, что посвященное его 60-летию издание Penguin 60 (60-страничная книжка с отрывками из самых популярных произведений по цене 60 пенсов) приобрело такой оглушительный успех.

Книги карманного формата имеют идеальные с точки зрения путешественников размеры. Железнодорожная компания Scotrail преподнесла своим пассажирам достойный подражания сюрприз по части сервисного обслуживания. Однажды клиенты, которые приобрели билеты на спальные места в поезда компании, обнаружили под подушками бесплатный подарок — «60 романов» издательства Penguin.

6. **Бренд как кафе**

Относительно недавно компания Waddingtons объявила об открытии специального кафе для любителей игры «Монополия» (Monopoly Cafe). Создание тематических кафе — последнее нововведение британских пабов, обеспокоенных снижением выручки. Диапазон таких заведений варьируется от интернет-кафе и баров в прачечных самообслуживания

до кафе, не выходя из которых можно поблуждать в пространстве розничных продаж (например, в книжных магазинах).

7. **Крутые мероприятия**

Обратимся к прошлому опыту маркетинга и вспомним бренд минеральной воды Evian. Компания устроила инсталляцию-водопад в ночном клубе Лидса. Приведем в пример также шатер для релаксации бренда Rizzla на музыкальных фестивалях и умеющий снимать мерки торговый автомат Levi's. Стратегия «первое впечатление — самое сильное» была впервые использована отнюдь не Red Bull, а Playstation. В отличие от своих конкурентов Sega и Nintendo, этот бренд поместил домашнюю игровую приставку в общественных местах, что позволило людям не только поиграть в разные игры, но и научиться пользоваться собственно приставкой Playstation. Кроме того, росту ажиотажа способствовал выбор для установки приставок таких популярных «аркадных» заведений, как ночные клубы. Ведь именно там можно привлечь клиентов, пребывающих в самом чувствительном состоянии.

8. **Страна в яркой обертке**

Новое лейбористское правительство инициировало проведение выставки «Центр силы», призванной наилучшим образом представить миру креативные отрасли Великобритании. Это была попытка сделать осязаемой идею Крутой Британии. Первыми посетителями выставки стали представители весьма впечатляющей целевой аудитории — прибывшие на конференцию Европейского Союза главы государств, в результате чего событие освещалось ведущими средствами массовой информации, что позволило организаторам привлечь к Великобритании внимание широкой общественности.

9. **Искусство и виски**

Кто сказал, что менеджеры по продажам лишены творческого воображения? Команда специалистов по продажам компании United Distillers (в настоящее время — часть Diageo) проделала замечательную работу, чтобы внедрить бренды алкогольных напитков в бары, а также включить их в различные светские мероприятия. На музыкальном фестивале Park Musik Festival команда United Distillers построила модель перегонного аппарата для производства виски и бар, где можно было выпить Bells прямо в курительных комнатах, что произвело огромное впечатление на зрителей и участников, включая Ноэля (Noel Gallagher) и Лайэма Галлахеров из группы Oasis. В фешенебельном лондонском баре Dog Bar менеджеры по продажам установили дисплей для рекламы водки Smirnoff в виде выполненного в футуристическом стиле изящного скульптурного изображения собаки, а в The Medicine Bar появилась система дозирования «химически чистых» спиртных напитков.

И все это происходило за несколько лет до того, как бары и клубы стали обращаться к услугам настоящих специалистов-оформителей.

10. **Ваш бренд в чужих руках**

Ничто не сравнится с порцией доброго джина с тоником, но всего несколько лет назад этот напиток не подавался в британских пабах! И никого не удивляло его отсутствие.

Так продолжалось до тех пор, пока компания United Distillers не приступила к реализации в Соединенном Королевстве успешной маркетинговой инициативы по продвижению «великолепного джина с тоником» фирмы Gordon's Gin. Бары получили прекрасные рекламные плакаты, фирменные

стаканы и смесители для коктейлей, а их сотрудники прошли специальное обучение. Все эти мероприятия сопровождались рекламой в кинотеатрах, призывавшей потребителей требовать добрый джин с тоником. Однако вскоре представители United Distillers заметили, что проблема связана с доставкой продукта, поэтому компания направила свою деятельность на логистику.

Экономика эмпирического опыта входит в пору зрелости

Я думаю, что в настоящее время важность осязаемого и воспринимаемого через практический опыт качества осознают многие специалисты по маркетингу. Поэтому появившаяся в 1998 году в журнале Harvard Business Review статья «Добро пожаловать в экономику эмпирического опыта» [1] не вызвала в профессиональных кругах особого удивления. В ней утверждалось, что экономика выходит на новый этап получения добавленной стоимости. Этот переход сначала осуществлялся от товаров к услугам, а затем к предоставлению чувственного опыта. По-моему, основные положения статьи во многом соответствуют тому, о чем мы говорили в этой главе.

Мои замечания относительно публикации в Harvard Business Review относятся к использовавшимся в ней примерам. Все они касались весьма размытого понятия тематических парков — от тематических кафе и парков до молов и казино, оформленных в духе древней Италии. Вероятно, эта проблема актуальна как для континентальной Европы, так и для Америки. В Лондоне идея Fashion Cafe уже утратила свою значимость. Может быть, Америка действительно в большей степени открыта к гиперреальности (именно так Умберто Эко охарактеризовал Америку Диснейленда

и трехмерных репродукций картин великих художников)? Однако именно в США родилось движение за аутентичность (в частности, создание магазинов кофе для гурманов и производство пива в микропивоварнях). Мне кажется, это ошибочное утверждение, поскольку массовый опыт очень пластичен и различается в зависимости от места его получения.

Говоря о ценности эмпирического опыта, основной акцент следует делать на аутентичности (более подробно мы рассмотрим эту проблему в следующей главе). Практический опыт, который работает на этом рынке, можно сравнить с опытом посещения театра: та же человечность и те же сделанные вручную декорации. В следующей главе мы рассмотрим некоторые известные примеры компаний, расположенных на центральных улицах городов Соединенного Королевства: Oddbins, Pizza Express и Waterstones.

Выдающимся американским примером, на мой взгляд, является сеть отелей Ian Schrager. В этих отелях предлагается уникальный и запоминающийся чувственный опыт, начиная с того момента, когда клиент входит в двери, допустим, нью-йоркской гостиницы Royalton и попадает в ограниченное пространство невероятно стильного и шумного коктейль-бара. И никакой регистрационной стойки в пределах видимости! Я считаю, что такой уникальный опыт намного более ценный, чем предсказуемое качество сети фаст-фуда, нередко приводимое в качестве примера «опытного» маркетинга на различных мероприятиях и в сфере розничной торговли. Однако использование творческого мышления и фактора неожиданности не является исключительной прерогативой владельцев гостиниц. Что вы скажете о главном стюарде, занятом выбором одного из имеющихся в его распоряжении 20 сюрпризов сервисного обслуживания для пассажиров авиалайнера Virgin Atlantic? Возможно,

сегодня это будет кинофильм с бесплатным мороженым, а завтра придет очередь невероятно большой упаковки попкорна.

Как и в случае с брендами, многосторонний эмпирический опыт обслуживания предоставляется неожиданно, превосходит все ожидания, немного шокирует и запоминается как фейерверк. Эти ощущения передаются людям, и в результате бренд становится ближе к ним, приобретает более личностный характер. Одна искренняя улыбка стоит дороже, чем тысяча вежливых приветствий.

Означает ли приход «Сенсорамы», что маркетинг должен порвать с обычными СМИ и сфокусироваться исключительно на предоставлении специфического опыта?

Не совсем так...

Коммуникации и опыт использования бренда

Соединить эмпирический опыт с креативными коммуникациями можно двумя путями.

1. **Создать ожидания**

   Чтобы создать ожидания, нужно заранее указать потребителю, на что он должен обратить внимание. Скажем, ваш приятель, большой знаток вина, предлагает вам обратить внимание на оттенок ванили и привкус дубовой коры в напитке. И вы действительно ощущаете нечто подобное, а затем покупаете это вино, чтобы поделиться своим открытием с друзьями.

   Приведем пример установления обратной связи с покупателями автомобилей Volkswagen (как элемента эмпирического опыта использования товара) посредством рекламы. Я имею в виду глухой звук закрывающейся двери машины,

в результате которого у потребителя возникает ощущение надежности бренда VW.

2. **Создать соответствующие условия для получения опыта**
Вопрос о создании соответствующих условий для получения эмпирического опыта непосредственно связан с необходимостью добавления к ним креативной идеи. Допустим, ваш сведущий в винах приятель торжественно достает бутылку вина и рассказывает, что в прошлом году во время отпуска в долине Луары он выиграл ее на пари у владельца замка. Идеи могут обогащать опыт романтическими и сугубо индивидуальными ассоциациями. И вы, услышав рассказанную другом историю, действительно ощутите, что вино имеет совсем иной вкус и отличается от того, какое было бы предложено вам с извинениями и выражениями сожаления, что в бокале напиток не лучшего урожая. Каждому опыту сопутствует определенная история. В 1960-е годы были проведены широкомасштабные исследования последствий употребления наркотиков. Ученые обнаружили, что ключевым фактором их воздействия на индивида была предоставленная исследователями этому индивиду информация, какой именно наркотик принимали участники эксперимента. С одной стороны, если люди получали плацебо, а им сообщали, что они приняли наркотик, респонденты испытывали такие ощущения, как будто им ввели значительную дозу наркотического препарата. С другой стороны, по отзывам участников исследования, анонимное курение марихуаны вызывало у них только головную боль (как при легком насморке). Для опыта, который мы получаем, важно все: и наше личное отношение к нему, и то, какой ярлык навешивают на него психологи.

С созданием благоприятных условий для приобретения эмпирического опыта, а не просто его отражением, связано множество маркетинговых провалов. Используемый многими компаниями подход состоит в том, что они ограничиваются демонстрацией процесса получения опыта или рассказами о нем. Некоторые американские рекламные агентства гордятся, что сняли рекламу для ведущего товара в определенной категории. Вы хорошо знакомы с такого рода достижениями — камера с удовольствием удерживает фокус на изображаемом крупным планом шоколадном батончике, вылезающем из обертки. Затем мы видим лицо актера: оно расплывается в улыбке и начинается медленный процесс пережевывания шоколада. Что может быть глупее? Они бы еще показали, как шоколадка переваривается в желудке!

Образцовый подход можно наблюдать, пожалуй, в одном ролике из ста, рекламирующих продукты питания, туристические поездки, авиалинии или автомобили. Он сводится к созданию захватывающей образной идеи (как в случае с вином, подаренным владельцем замка), которая трансформирует получаемый нами опыт. В этом и состоял секрет успеха проводившейся в Великобритании в середине 1980-х годов рекламной кампании Volkswagen. Авторам рекламных роликов удалось создать вокруг автомобиля атмосферу фантастического эмпирического опыта.

Вспомните знаменитый коммерческий телевизионный ролик 1985 года: героиня устраивает скандал в «конюшне» [2] и отказывается от роскошных подарков «дорогого папочки». Затем усаживается в свой Golf, чтобы навсегда покинуть опостылевший дом и обрести независимость. Но в этот момент она делает паузу, улыбается и с нежностью хлопает рука-

ми по рулевому колесу. Реклама заканчивается слоганом «Если бы все в жизни было бы таким же надежным, как Volkswagen!».

Когда я работал в компании Volkswagen, мы придерживались неписаного правила — автомобиль должен мелькать на экране не более трех секунд. Внешне модель Golf не слишком отличалась от других хэтчбеков, однако она воспринималась как автомобиль из другой лиги. Несмотря на то что присущие товару свойства были не единственной тому причиной, они выставлялись на первый план и поддерживались за счет создания благоприятных условий для получения чувственного опыта.

Точно так же рекламное агентство St. Luke's поступило в отношении рекламы Boots № 7. Для создания таких условий мы попытались отобразить крупным планом настроения и чувства, вызываемые разными товарами, чтобы реклама носила более личностный характер. Но при этом мы отказались от услуг моделей неземной красоты, демонстрирующих людям, как те якобы должны неотразимо выглядеть (на примере рекламы туши для ресниц или губной помады).

Благоприятные условия для получения чувственного опыта стали причиной успеха «ледяного» пива. Эта марка давала действительно отличный от других опыт: пиво было светлое, прозрачное, легкое на вкус. Однако создать вокруг этого опыта правильные ассоциации помогла идея льда. Безалкогольные сорта пива обладают очень похожим вкусом, разница заключается лишь в технологическом процессе изготовления. Однако этому «сухому пиву» не удалось задеть людей за живое, и поэтому оно так плохо продается по сравнению с «ледяным».

Подведем итоги

Итак, о чем говорит это правило?

Мы живем в эпоху «Сенсорамы» — экономики практического опыта, — когда уподобившееся Фоме неверующему общество потребления требует осязаемых различий между продуктами. Создание таких различий может стать частью вашей медийной или розничной стратегии (скажем, установка автоматов для торговли косметикой). Кроме того, оно может основываться и на эмпирическом опыте использования продукта (плюс креативная идея).

Мы рассмотрели большое количество примеров из отраслей, где полученный в прошлом потребителями опыт был весьма бедным и недифференцированным (алкогольные напитки, розничная торговля). Думаю, анализ этих примеров позволяет утверждать: наши ожидания относительно чувств как фактора основного сдвига в оценке качества жизни были несколько преувеличены. Я имею в виду переход от стиля к сущности и содержанию.

Это довольно простое правило. Но в мире, где все копируют всех, предоставление оригинального опыта требует огромных усилий. Чтобы в нашей ориентированной на новизну культуре предлагаемый вами опыт оставался свежим и не переставал удивлять потребителей, необходимо проявить немалую изобретательность. Недавно я получил огромное удовольствие, узнав, что Guinness, один из моих самых любимых «опытных» брендов, представил на рынок суперприкольный сорт пива. Вот в этом направлении и нужно двигаться!

Примечания

1. См.: Joseph B. Pine II, James Gilmore. Welcome to the Experience Economy //Harvard Business Review, July 1998, p. 9 (прим. ред.).
2. «Конюшни» (mew house) — бывшие конюшни, перестроенные под жилые здания и гаражи (прим. перев.).

правило 6

культивируйте аутентичность

Суть правила

Новый маркетинг стремится по-настоящему зацепить людей, и потому ему неинтересны фальсифицированные и трансформирующиеся воображаемые идеалы. Перефразируя библейское высказывание, можно сказать, что мы не поклоняемся ложным богам. Аутентичность — главный критерий оценки новых брендов.

Ранее маркетинг базировался на традициях и условностях, на которые он постоянно ссылался подобно ветхозаветным фарисеям. Возможно, поэтому он не был банальным с точки зрения творческого подхода. В старом маркетинге секрет успеха рекламы заключался в заимствовании оригинального кадра или героя из фильма.

Новому маркетингу необходима собственная внутренняя достоверность. Этим качеством обладают сильные, соответству-

ющие реальности идеи. Кроме того, нам приходится соблюдать новые креативные условности по отношению к аутентичному маркетингу, например сцены из реальной жизни, собственноручное письменное обращение, персональные и оригинальные услуги.

Стандарты современного маркетинга напоминают принципы даосизма.

Чтобы добиться успеха, маркетинг не должен восприниматься буквально. Скорее, потребители должны относиться к нему как к чему-то оригинальному, приближенному к обычным людям, имеющему такую же естественную природу, как их повседневная жизнь.

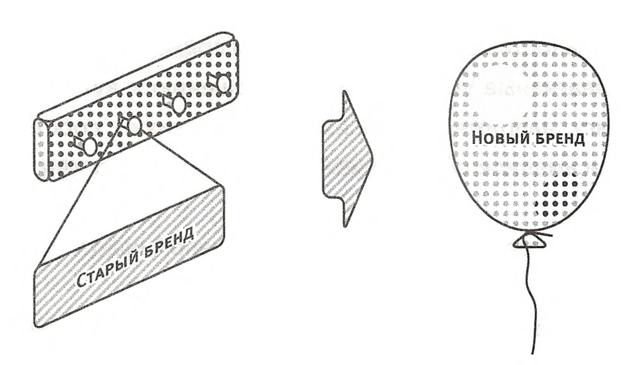
ПРИВЕДЕМ ПРИМЕР

Живая музыка на канале MTV обеспечила более достоверную связь между аудиторией, исполнителями и их произведениями, что позволило MTV выделиться среди новых музыкальных каналов, ограничивших свое вещание демонстрацией в записи клипов популярных исполнителей.

Культивируйте аутентичность

Сегодня культурный голод на достоверные идеи для повседневной жизни обусловливает новое значение брендов в нашем обществе, а также ставит перед ними новые задачи. В этой ситуации бренды обязаны быть аутентичными.

Брендинг старого образца основывался на привязке к аутентичным традициям или стремлениям. В соответствии с новыми правилами, бренды должны обладать собственной внутренней аутентичностью, которую я попытался изобразить на рисунке как своего рода подъемную силу.



Изнанка грубого маркетинга

Критики считают рождение новой глобальной медийной культуры слабой и ограниченной попыткой расчистить почву для более естественного образа жизни. Они говорят, что маркетинг, побуждающий обладать некими вещами, нам больше не нужен. Рождение нового маркетинга отчасти является ответом на всеобщие сетования, что традиционный маркетинг порождает грубое и меркантильное общество.

Жалобы имеют непосредственное отношение к кажущемуся отсутствию аутентичности нынешнего маркетинга, ориентированного на массовые традиции, которые, видимо, постепенно исчезают. Представителям французского движения Cultural Chernobyl удалось поднять сильный шум по поводу строительства европейского Диснейленда. Этот проект рассматривался общественностью как символ американизации Франции и утраты национальных традиций.

Я согласен, что маркетинг может быть грубым и оскорблять человеческую душу, но эта проблема связана с его поверхностной, лишенной воображения, скучной частью. Многие из приведенных в моей книге примеров показывают, что маркетинг может

обогащать человеческую жизнь, вдохновлять людей, придавать обоснованность их выбору (чего не могут традиции) и вообще делать мир более приятным для жизни. Главным критерием оценки современного маркетинга является отнюдь не то, увеличивает ли он рыночную стоимость товаров и услуг посредством создания более привлекательного имиджа. Здесь важнее другое: делает ли маркетинг лучше жизнь людей.

Я не думаю, что любой маркетинг плох по определению. И не верю, что в прошлые эпохи, с их угнетением и притеснением, людям жилось лучше, чем в современном обществе. Авторы-алармисты пишут, что телевидение разъедает сознание публики, говорят о потреблятстве [1] и «наркотической» привычке тратить деньги. Однако вы вряд ли будете отрицать, что отличительными чертами не столь далекого прошлого были грязный тяжелый труд, разрушавший души и тела рабочих, и однообразное, серое, желеобразное существование людей в обществе, основанном на насилии и суевериях. По сравнению с этим проблемы, с которыми мы сталкиваемся сегодня, кажутся не очень сложными.

Многие критики грубого маркетинга — снобы. Отправной точкой их креативного мышления является высокая культура. Их деятельность ориентирована на высокую культуру и элитарное сознание. Они защищают вкусы, не совпадающие с популярной культурой.

Почему бренды становятся более аутентичными

Бренды берут на себя функции традиций.

Однако бренды являются суррогатами традиций, и это обусловливает ряд их важных отличий. Бренды не могут похвастаться историческим наследием и тем, что прежде, чем их идеи

были ассимилированы, они прошли проверку несколькими поколениями. Их роль состоит в том, чтобы освещать дорогу вперед. Бренды, как идеи, ориентированы на будущее, к ним необходимо привыкнуть. Поэтому бренды эфемерны, они представляют собой культурные эксперименты, значительная часть которых заканчивается неудачей. Наибольших успехов добиваются бренды, пользующиеся доверием и имеющие аутентичность. Доверие к бренду компенсирует его временный, преходящий характер.

Потребность брендов в такой компенсации, то есть в супераутентичности, вызывает удивительный сетевой эффект — мне кажется, он заставит критиков замолчать хотя бы на время. Старый маркетинг был ориентирован на искусность и образность. Сегодня высокой рыночной стоимостью обладают бренды, тесно связанные с естественной, повседневной жизнью людей.

Бренды эпохи New Age, в частности The Body Shop, обладают соответствующим характером — они более органичны. Я уже приводил примеры таких брендов, как Muji и IKEA, относящихся к категории немарочных. Отказываясь от ценовой премии за старый имидж, они позволяют потребителям сэкономить. Я рассматриваю новые бренды, вроде British Telecom, как часть общей тенденции к аутентичным человеческим ценностям и поведению.

Известно множество примеров удачного маркетинга, отличительной чертой которого была именно аутентичность. Нередко это требовало радикального изменения действовавших на рынке правил. Остановимся на этом и сделаем себе заметку на память, чтобы немного отклониться в сторону и проанализировать само понятие «аутентичность».

Что такое аутентичность?

Слово «аутентичный» мы с легкостью используем в повседневной речи и без труда распознаем, к чему оно применимо. В то же время, пытаясь определить понятие аутентичности с теоретической точки зрения, мы сталкиваемся с очевидными трудностями.

Понятие «аутентичность» может означать (но не обязательно) следующее:

- наличие длительной истории или наследия;
- связь с местными региональными или национальными традициями;
- более естественный, человечный и в меньшей степени технологический характер;
- нечто единственное в своем роде — как «Мона Лиза»; но в то же время аутентичность может быть свойством широко распространенных вещей, таких как продукция компании Coca-Cola.

Аутентичность и традиции

Под традициями мы понимаем идеи, заимствованные из внешних источников: из истории, у деревенских старейшин и т. д. Это и делает их аутентичными. Поскольку традиции приходят к нам через других людей, понять их полностью нелегко. Часто традиции бывают не лишены некоторого деспотизма, потому что они не относятся к нам как к личностям. Доказательством может служить то, как мы наследуем традиционные идеи.

Многие традиции передают нам родители. Мы родились в семьях, где было принято действовать и вести себя определенным образом, который мы должны были перенять. Такое поведение было нам навязано, как правило, без каких-либо объяснений.

В случаях, когда у нас возникали вопросы, родители обычно отвечали: «Потому что мы так сказали». Если же взрослые снисходили до объяснений, они, как правило, рационализировали традиции (некоторые продукты «очень полезны»), но не разъясняли сопутствующий исторический контекст. Впрочем, наши родители, изучая традиции, сталкивались с теми же трудностями, что и мы.

Давайте познакомимся с историей, каким образом порядок тех или иных действий превращается в прописные истины. Этот рассказ я заимствовал из книги Питера Бергера и Томаса Лакменна «Как общество создает реальность». События развивались следующим образом.

Кораблекрушение и сэндвичи с суши

Произошло кораблекрушение. Два человека, мужчина и женщина, оказались выброшенными на необитаемый остров. Мужчина был англичанином, а женщина — японкой.

Поначалу они никак не могли понять друг друга, но постепенно у них выработался общий язык, представлявший собой смесь английского и японского (так называемая пиджин-версия).

Точно так же у них сложились общие способы приготовления пищи, изготовления одежды, охоты и т. д. Причем отбор прошли преимущественно те традиции, которые соответствовали условиям жизни на острове.

Совместная жизнь пары была насыщена открытиями, компромиссами и изобретениями.

Неудивительно, что у них родилось много детей.

Поскольку семья так и осталась оторванной от цивилизации, дети англичанина и японки выработали свой собствен-

НЫЙ ОБРАЗ ЖИЗНИ НА ОСТРОВЕ И ПЕРЕДАЛИ ЭТИ ТРАДИЦИИ СВОИМ ПОТОМКАМ.

Основная идея этой истории состоит в контрасте между тем, что думала о своем образе жизни случайно соединившаяся пара и как его воспринимали их дети. Пара робинзонов все делала своими руками. Возможно, они изобрели блюдо наподобие суши-сэндвича, состоящее из сырой рыбы и кокоса. Но из-за скудного выбора ингредиентов мужчина и женщина должны были вместе придумать что-нибудь еще. Однако с точки зрения потомков, вне зависимости от того, сколько историй о внешнем мире дошло до них, нужно было жить в соответствии с традициями острова по принципу: «у нас все должно быть так, как у них». Дети не понимали, что все традиции были придуманы, носили в определенной степени искусственный характер, и считали, что только так и нужно поступать. В социологии такой процесс называется институционализацией.

В этой истории основной акцент делается на аутентичности. Аутентичными, не подлежащими обсуждению традициями являются те, что передаются нам другими людьми. Основоположники этих традиций прожили веселую, полную открытий, разнообразную жизнь. Но их потомкам приходится жить по придуманным кем-то правилам, воспринимаемым как жесткие рамки. Дело в том, что детям и детям детей приходится принимать не свои, а чужие идеи — своего рода шифр, ключ к которому утерян. Поэтому полученное из прошлого послание никогда не будет до конца понятным. Французские психоаналитики называют это царство правил других людей — «другое» (L'Autre). Идеи воспринимаются нами как аутентичные, когда приходят к нам из этого «другого», не поддаются пониманию и находятся вне сферы действия нашей воли.

Моя жена — японка корейского происхождения, и я обучаюсь принятому в Японии этикету, наблюдая и копируя ее действия. Вполне вероятно, я изучаю привычки и обычаи одной-единственной семьи или сообщества друзей. Но я впитываю их в себя как определенную традицию, источником которой служит таинственное «другое».

Бренды, традиции и аутентичность

Весь этот исторический и культурологический контекст влияет на создание аутентичных брендов. В прошлом бренды были незримо связаны с традициями, которым следовали люди. Так, многие бренды бытовой химии отражали однозначную роль хозяйки дома и матери. В рекламе стирального порошка Persil говорилось, что он проявляет «материнскую заботу об одежде». Нам довелось жить во времена, когда значение многих традиций и авторитетов как направляющей силы нашей жизни резко снизилось, и мы вынуждены их чем-то замещать. Вот почему мы с готовностью воспринимаем новые творческие идеи, соответствующие действительности, такие как деловая женщина.

Чтобы новые идеи снискали популярность, они должны быть авторитетными и аутентичными, а также приходить к нам через естественную среду, в которой мы живем, — то есть через средства массовой информации и окружающих нас людей. Эти новые важные носители культуры будут подробно рассмотрены в следующей главе «Формируйте общее мнение».

Почему аутентичность служит необходимым условием для новых брендов? Потому что мы должны им доверять и быть уверенными, что не выглядим при этом сумасшедшими. Человек — общественное животное. Культура по-прежнему остается нашим главным ориентиром в том, как люди должны вести себя. Если

мы переходим от еды с помощью ножа и вилки к еде с помощью рук, мы должны быть уверены, что большая часть человечества именно так расправляется с уткой по-пекински!

Мне хорошо запомнилось, как во время исследований по заказу IKEA на эту тему высказалась одна из участниц опроса группы потребителей. Мы собрались в доме менеджера IKEA, чтобы понаблюдать за реакцией людей на предлагаемый брендом декор in situ. Женщина, о которой я упоминал, долго смотрела на современную вазу с довольно необычным рисунком из веток и красных яблок, а затем сказала:

> «Взгляните на это. Если бы я увидела такую вазу в магазине, я подумала бы: "Смотрится отлично!" Возможно, я даже сделаю себе нечто подобное. Но я никогда бы не придумала это сама. Чтобы нафантазировать такое, мне нужно надеть старое свадебное платье, заправить его в панталоны, поставить на голову вазу с фруктами и с песней отправиться из дому куда глаза глядят».

Это теория. Посмотрим, как все это выглядит на практике, в реальной маркетинговой ситуации.

Вернемся к рынку пива, или Эволюция аутентичности

Первоначально рынок пива носил локальный характер. Представители рабочего класса предпочитали традиционные местные сорта пива. Скажем, в графствах, расположенных к западу от Лондона, это был крепкий сухой сидр, а в Йоркшире — йоркширский эль. Привязанность к этим брендам передавалась из поколения в поколение, от отцов и старших братьев.

Появление на британском рынке пива сильных национальных брендов было связано с новыми марками лагеров конца 1970 — начала 1980-х годов. На второй стадии развития рынка лидерами стали бренды, отражающие представления о правильной зарубежной продукции и пользующиеся особым доверием британских потребителей.

- Бренды Carlsberg, Becks, Stella Artois и др. прибыли в Великобританию из мест, известных своими традициями пивоварения, как Франция знаменита традициями виноделия.
- Бренды Fosters, Budweiser, Guinness пришли оттуда, где культурные предпочтения связаны с отечественным пивом.

В любом случае эти бренды имели веские основания, чтобы считаться правильными, — основания, связанные с их иностранным происхождением. Кроме аутентичности, новые бренды лагеров придавали любителям пива более современную индивидуальность. Молодые люди не просто приходили на смену своим отцам, завсегдатаям ближайшего паба, — они получили возможность освоиться в динамично меняющемся мире, освободиться от сковывавших их традиций. Эти любители лагера положили начало движению плохих парней.

Следующую пивную волну представили лагеры класса премиум в бутылках. Их основные бренды обладали новыми чертами аутентичности.

- Бренды Sol и Grolsch были необычно оформлены. Их принадлежность к чужим традициям не вызывала ни малейшего сомнения, как и тот факт, что в разных странах распространен разный тип городской застройки и разные формы крыш.
- Бренды Becks и Budweiser продолжали тенденцию страны-производителя. Однако акцент был сделан на дизайне

бутылок, укреплявшем приземленный характер их аутентичности («как у джинсов»).

Эти разлитые по бутылкам лагеры стали своего рода атрибутами мужской моды, связанной с понятием «новый мужчина», а также крепкой мужской дружбы. Бутылочное пиво превратилось в отличительный знак, эмблему. Наряду с модной одеждой, лагеры в бутылках служили воплощением дизайна 1980-х годов.

В 1990-е годы некоторые из местных британских брендов пива превратились в общенациональные, служа противовесом для дизайнерских лагеров. К таким брендам можно отнести Boddingtons (The Cream of Manchester), John Smiths и Tetley. Возвращение этих брендов произошло в соответствии с той же самой культурной логикой, что и второе пришествие футбола. Они способствовали восстановлению некоторых атрибутов традиционной мужской культуры в ответ на широко распространившееся ощущение утраты мужской власти над женщиной. Это было время движения New Lad. Вспомним хотя бы Джека Ди [2] в рекламных объявлениях бренда John Smiths. Новый парень уже не был мальчиком; скорее речь шла о возвращении традиционной мужественности.

А затем на рынке появился новый напиток — Hooper's Hooch. Он был разлит в пивные бутылки, хотя содержимое больше напоминало слабоалкогольную смесь водки с лимонадом. Hooper's Hooch оказался весьма привлекательным напитком для рейв-поколения. Я уверен, что секретом его успеха стал единственный, отличающий его от всех остальных новых брендов фактор — ощущение, что Hooper's Hooch существовал всегда, а не был чем-то искусственно созданным. Бренд (но не сам напиток) оказался загадочным. Почему были выбраны именно это название, именно

этот вкус? Единственное, что кажется обоснованным, — выбор пивной бутылки в качестве тары: ведь достоверность базируется на соединении нового и хорошо известного старого.

Я рассматриваю эволюцию Hooper's Hooch как образцовую модель эволюции аутентичности новых брендов. Бренд стал основателем принципиально новой товарной категории — так называемых алкопопов, или слабоалкогольных газированных напитков, то есть категории, которая была настолько успешной, что для снижения ее популярности среди молодежи даже пришлось принимать специальные меры. Основную роль в эволюции рынка играли два фактора.

1. Каждый успешный участник рынка обладал новой аутентичностью.
2. Каждый новый участник рынка в большей степени соответствовал господствующей культуре.

При этом успех определялся комбинацией этих факторов. Каждый из них в отдельности был необходимым, но не достаточным. Уместные бренды могли выглядеть искусственными, а большая часть существующей в мире аутентичной продукции — устаревшей. Такие уроки становятся еще более очевидными, если рассмотреть несколько примеров запуска брендов пива, потерпевших фиаско из-за отсутствия аутентичности (всего двух из сотен неудачных запусков, к тому же менее катастрофических по сравнению с большинством других неудачных попыток выхода на рынок).

- Fontainbleu — лагер для женщин, с легким вкусом и необычным дизайном (бутылка закупоривалась пробкой из-под шампанского).
- Miller Lite — более легкое и дешевое пиво для «нового мужчины».

На мой взгляд, проблема этих брендов состояла в том, что они были слишком уж стратегическими. Их было видно насквозь. Вы могли без труда обозреть весь процесс маркетинга, и поэтому бренды воспринимались как искусственные и недостоверные. В действительности Miller Lite в США был настоящим и весьма успешным брендом. Но те, кто занимался его рекламой в Великобритании, не обратили на это внимания.

Последние новинки пивного рынка отличаются оригинальностью и аутентичностью, в частности бренды «ледяного» пива (производимого особым, отличным от других сортов пива способом), продукция микропивоварен (можно сказать, ручная работа) и новых, незнакомых пивных территорий, таких как Япония и Бельгия.

На многих рынках еще одним способом достижения аутентичности (пока он не применялся на рынке пива, но обязательно дождется своей очереди) является осуществление идей, сгруппированных в первое правило: быть ближе к потребителю, носить личностный характер. Имеется в виду некая форма реализма — наподобие натурализма в сфере модной одежды и кинематографа, а также популярных мыльных документальных сериалов и «Дневника Бриджит Джонс» (если сравнивать его с большинством романов для молодых женщин). Не означает ли это возможность возрождения домашнего приготовления пива?

Названия брендов и аутентичность

Название бренда Hooper's Hooch оказалось просто замечательным, а бренда Fontainbleu — неудачным. Практика показывает, что выбор названия с устоявшимся значением ошибочный, потому что аудитория мгновенно воспринимает такое наименование

как искусственное, то есть лишенное аутентичности. Вы видели, как промахнулся бренд Fontainbleu! Безусловно, существуют исключения из правил, но они пережили собственные названия. Лучшее решение — это выбор наименования, резонирующего с брендом, например Apple (естественная компьютерная обработка данных).

Прекрасный пример стратегически точного названия — Inca Cola: бренд добился больших успехов на рынке прохладительных напитков Перу. Будучи конкурентом Coca-Cola, новый бренд основывается на националистических чувствах и превалирующих в стране антиамериканских и антикапиталистических настроениях (их экстремистским выражением было партизанское движение «Светлый путь»). Источником аутентичности Inca Cola стали переосмысление и переоценка наследия прошлого, как якоря, позволяющего удержаться на волнах нашего постоянно изменяющегося мира. У нас в Соединенном Королевстве есть Маргарет Тэтчер, кинокомпания Merchant Ivory и компания Laura Ashley, занимающаяся разработкой и производством модных товаров. В Перу — возрожденная народная музыка инков и т. п. Кроме того, Inca Cola имеет характерный для региона вкус, а значит, служит прекрасным дополнением к популярным в этой стране острым блюдам. В ретроспективе причины, обусловившие победоносное шествие бренда, представляются очевидными.

Как добиться аутентичности бренда: живая музыка на MTV

До сих пор мы рассматривали аутентичность как нечто присущее брендам едва ли не на генетическом уровне (в условиях, когда рынки переполнены аутентичными брендами). Но как быть, если

вы уже не новичок, а лидер рынка, пытающийся защитить свои позиции?

В таком случае можно опереться на опыт телевизионного канала MTV.

На первом этапе своего существования музыкальный канал MTV был в высшей степени аутентичным по сравнению с утвердившимися на рынке каналами, уделявшими крайне незначительное внимание поп-музыке и молодежи. Это был единственный музыкальный телеканал, ставший пионером в области демонстрации музыкального видео, — от промовыступлений до новых художественных форм.

Однако пять-десять лет назад бренд MTV столкнулся с проблемами. В то время на большинстве рынков ему приходилось конкурировать с другими музыкальными телевизионными станциями. Все они передавали в эфир одни и те же видеозаписи. Следовательно, у зрителей не было никаких особых причин, чтобы отдать MTV предпочтение. Кроме того, **на локальных рынках** конкурентами MTV нередко становились местные телеканалы, где выступали местные артисты и звучал сленг (иными словами, эти каналы соответствовали музыкальным вкусам региона и поэтому воспринимались как более аутентичные). Канал MTV стал жертвой собственного глобального успеха. Казалось бы, он привлекал широкие слои молодежи, и значит, должен был восприниматься как имеющий прочные позиции на рынке. Однако все вышло наоборот. Аудитория MTV настолько разрослась, что возникла опасность перемещения канала в сторону наименьшего общего знаменателя. Руководству канала пришлось постараться, чтобы избежать превращения программ в стандартизированный товар широкого потребления.

Во-первых, огромное положительное значение имела новая идея создания телевизионного бренда посредством обеспечения

индивидуальности MTV, в частности, с помощью более творческого использования межпрограммного пространства (по сравнению с предшественниками и конкурентами). Больше всего из того, что сегодня образует индивидуальность канала, мне нравится обсуждение проблем. Опросы, в которых участвуют молодые люди со всего мира, показывают, что одной из характерных черт людей этого возраста является идеализм (две другие — это пристрастие к музыке и спорту). Также современную молодежь волнуют проблемы состояния природной среды, борьбы со СПИДом и расизмом. Поэтому канал MTV занялся производством коротких научно-популярных фильмов об актуальных проблемах, время от времени запуская их в эфир. Помимо усилий, направленных на формирование своей индивидуальности, MTV попытался стать ближе к чувствам молодежи, а также создать впечатление о себе как о канале «ручной работы». Для решения этой задачи были приглашены молодые, готовые к различным экспериментам режиссеры. Все это — пример аутентичного маркетинга, который вносит вклад в развитие культуры, стараясь отвечать на сложные вопросы современности и развивать новые таланты.

В результате еще одной попытки справиться с проблемой «забронзовения» канал сделал несколько шагов назад. Я имею в виду программы MTV, посвященные стилю жизни. Руководители канала аргументировали это тем, что «музыкальное видео — общее достояние». «Более высокая рыночная стоимость MTV по сравнению с другими музыкальными телеканалами, — говорили они, — объясняется более тесными, устойчивыми связями с молодежной культурой. Поэтому мы будем создавать большее количество программ о молодежи и для молодежи, без акцента на музыку». В конце концов MTV запустил в эфир серию программ,

посвященных молодежному стилю жизни, включая шоу о свиданиях и путешествиях.

Я часто думаю, что образцовый маркетинг должен опираться на здравый смысл. Как показывает пример MTV, сложное, хитроумное планирование приводит к плачевному результату. MTV — музыкальный канал. Отход от музыки и ориентация на программы, посвященные общим проблемам стиля жизни, неизбежно делали канал все менее аутентичным. А поскольку эти программы становились не такими интересными, как раньше, MTV все меньше отличался от других каналов.

Однако следующий шаг в развитии MTV оказался верным. Было выбрано правильное направление и, следовательно, обеспечен ожидаемый эффект. Найденное решение стало образцом маркетингового маневра в обстоятельствах подобного рода. На канале была создана «живая» программа.

Речь идет о музыкальном шоу, где звезды поют вживую, без специальной дорогостоящей аппаратуры и огромной аудитории (наличие последней, как правило, обусловливает возникновение огромной дистанции между артистами и публикой). В этих программах принимали участие знаменитые группы, такие как Nirvana (в то время — самая известная в Америке рок-группа), исполнявшие простые акустические номера перед собравшейся в студии небольшой аудиторией. «Живые» выступления артистов пользовались огромным успехом.

Во-первых, они укрепляли позиции MTV как канала, использовавшего захватывающую и оригинальную форму подачи музыки. Во-вторых, участие звезд в подобных концертах способствовало повышению рейтинга канала. Только MTV мог убедить знаменитостей принять участие в мероприятиях, по сути, носивших камерный характер. Собиравшиеся в студии фанаты получали возможность

поговорить со своими кумирами, обменяться сувенирами или взять у них автографы. В результате звезды становились более реальными, то есть одними из нас. В-третьих, серьезное значение имело то обстоятельство, что записанные вживую альбомы сами по себе были успешными коммерческими продуктами (более подробно мы рассмотрим этот вопрос в главе, посвященной восьмому правилу нового маркетинга). Как продемонстрировал бренд Virgin, образцовые формы маркетинга настолько ценны, что люди готовы платить за них как за самостоятельный продукт. И главное — «живые» программы обеспечивали аутентичность музыкального телевидения.

Среди причин, обусловливающих аутентичность обновленного MTV, можно назвать следующие:

- оригинальность и неожиданность;
- возможность для аудитории побывать за кулисами; более интимный характер концертов;
- фундаментальный характер представлений; ощущение «ручной работы»;
- искренность исполнения, живой звук, неформальный, демократический характер;
- использование традиционных способов исполнения.

«Живые» выступления позволили MTV восстановить свои позиции аутентичного музыкального телеканала.

Radio 1 становится реальностью

Рассмотрим еще один пример сохранения аутентичности, оказавшейся под угрозой. А именно — историю принадлежавшей вещательной корпорации BBC радиостанции Radio 1 (один из первых успешных проектов агентства St. Luke's). Пять лет

назад радиостанция Radio 1 была официально признана устаревшей. Программы вели диджеи-перестарки — комик Гарри Энфилд изображал их в сценке с участием двух заокеанских диджеев-зануд: Несравненного и Милейшего.

Новый руководитель Radio 1 Мэтью Баннистер решил, что станция нуждается в радикальных изменениях. Во-первых, он изменил состав команды диджеев, избавившись от старомодных ведущих и пригласив на работу настоящих талантов. На Radio 1 пришли суперзвезды клубной сцены — известный диджей танцевальной музыки Пит Тонг и Джадж Джулс. Что касается политики радиостанции, то ее новое руководство придерживалось принципа «главное — новая музыка». К тому времени Мэтью Баннистер уже завоевал репутацию одного из создателей британского попа. Принцип «главное — новая музыка» означал, что крупнейшая британская радиостанция будет широко транслировать инди-рок и записи, сделанные некоммерческими студиями. Это решение позволило добиться известности таким талантам, как группа Oasis. Без поддержки Radio 1 она вряд ли смогла бы добиться успеха. В свою очередь компания Radio 1 получила возможность гордо заявлять, что «именно на ее волнах слушатели впервые услышали Oasis».

Короче говоря, это было новое Radio 1. Однако его имидж был настолько слабым, что станция продолжала терять ежегодно миллионы слушателей, которые переметнулись к конкурентам. Радиостанцию Radio 1 слушали многие, но ее вряд ли можно было назвать явлением общественного масштаба.

Предложенное нами маркетинговое решение опиралось исключительно на здравый смысл. Работая над созданием новой реальности, мы на время обратились к критике. Мы были убеждены, что любые попытки продвижения искусственного стильного имиджа

вызовут ответную критическую реакцию, в то время как новая реальность была стильной сама по себе. Поэтому мы предложили сделать короткие ролики о происходящем за кулисами Radio 1, чтобы показывать их в кинотеатрах и использовать в качестве телевизионных анонсов. Героями этих роликов были диджеи станции, показанные в процессе работы. Кроме того, мы разработали юмористические и даже немного вызывающие плакаты, изображающие «кухню» радиостанции. Этот прием оказался весьма действенным, так как способствовал развитию аутентичности Radio 1.

Независимо от предпринимавшихся нами усилий вскоре после начала маркетинговой кампании произошло событие, предопределившее успех Radio 1. На станции начал работать диджей Крис Эванс — комик-постмодернист, шутник, потрясающий диск-жокей и герой современной британской молодежи. Чтобы убедить аудиторию настроиться на Radio 1, этому человеку потребовалась всего неделя. Для достижения желаемого результата он выдавал в эфир одну и ту же надоедливую пластинку (план Криса состоял в том, чтобы запись прозвучала не менее сотни раз, что заставило бы аудиторию проснуться и вступить в диалог с ведущим). Не так давно Крис объявил о создании своей собственной радиостанции, которая, как он надеется, станет самым ярким событием года. Крис Эванс сыграл важнейшую роль в формировании восприятия Radio 1 как аутентичной станции. Использованный им метод не совпадал с нашими предложениями, но Крис был абсолютно аутентичным, так как не боялся гладить аудиторию против шерсти.

Протест и аутентичность

В традиционном обществе новые идеи возникают естественным образом: как протест молодых людей против устоявшегося рутин-

ного образа жизни. В процессе самоопределения тинейджеры восстают против существующих условностей. Поэтому аутентичность товаров и услуг на рынках, где потребителями выступают подростки, во многом зависит от степени их протеста и желания нарушать табу и принятые у взрослых правила. Например, протест во многом определяет популярность наркотиков — чем более паническую интонацию приобретают статьи на темы морали в таблоидах, тем более привлекательными становятся разного рода наркотические средства.

В музыкальном бизнесе запреты служат гарантией успеха. Так, запрет показа на телевидении видеоклипа Джорджа Майкла песни Fast Love с сомнительными эротическими сценами открыл для певца кратчайший путь к известности. Примерно в это же время Джордж Майкл подвергся аресту в общественной уборной за непристойное поведение. Через несколько дней его альбом и сингл заняли одну из верхних строк в списке мировых хитов. Как рассказывал сам певец, если бы он был достаточно сообразителен и смел, он должен был бы додуматься до ареста под аналогичным предлогом много лет назад. По его мнению, это был самый удачный маркетинговый ход, который когда-либо использовался в отношении его произведений.

Мое внимание к музыкальным примерам обусловлено тем, что в этой сфере аутентичность является обязательной и, значит, рассматриваемые нами примеры очень показательны. Думаю, в этом же направлении развивается потребительская культура в целом (не случайно один из важнейших результатов изучения молодежных рынков состоит в том, чтобы уловить зарождающиеся тенденции).

В общем, умение гладить против шерсти — аутентичный способ утверждения новых идей. Авторы многих маркетинговых кампа-

ний старательно пытаются угодить абсолютно всем и играть по правилам. Однако гораздо более аутентичны бренды, которые нарушают правила, — как лозунг рекламы маргарина: «Я не могу поверить, что это не масло!»

Стратегия заведомого аутсайдера

Еще один способ пойти против течения — использовать стратегию Давида и Голиафа. Выступать против истеблишмента автоматически означает поддержку большинства. Одним из ярых поборников стратегии Давида и Голиафа, позволяющей привлекать на свою сторону людей, выступает Ричард Брэнсон. Взять хотя бы его кампанию против грязных трюков British Airways. Компания Virgin нарушает большинство рыночных и маркетинговых правил. Однако следует понимать, что бренд по мере роста популярности постепенно сам становится важным элементом истеблишмента и вряд ли сможет долго оставаться в рядах бунтовщиков.

Подведем итоги

Полагаю, все специалисты по маркетингу отдают себе отчет в том, что потребители в наши дни стали очень требовательными и грамотными. Как следствие — повышение спроса на аутентичные вещи и нежелание приобретать синтетические или искусственные подделки. Существует множество способов решения этой проблемы. Но какой бы из них вы ни выбрали, помните одно простое правило: надо быть хоть на йоту более аутентичным, чем ваши предшественники.

Примечания

1. «Потреблятство» — так можно перевести термин affluenza (от англ. affluence — достаток, изобилие, богатство и influenza — грипп, инфлюэнца), буквально — «эпидемия потребления». Перевод заимствован из названия книги: John de Graaf, David Wann, Thomas H. Naylor. Affluenza. The All-Consuming Epidemic (Джон де Грааф, Дэвид Ванн, Томас X. Нэйлор. Потреблятство. Болезнь, угрожающая миру. — М: Ультра. Культура, 2003) (прим. пер.).
2. Джек Ди (1962) — британский комик (прим. ред.).

правило 7

формируйте общее мнение

Суть правила

Это правило касается развития идей новых брендов, приобретающих популярность через цепочку людей. В соответствии с результатами проведенных опросов, люди чаще всего доверяют советам и новостям, о которых узнают от своих друзей, членов семьи или коллег по работе, и несколько реже — переданным в телевизионных программах или почерпнутым из независимых средств массовой информации. Рекламе производителей люди обычно не доверяют.

Раньше компании, чтобы продать товар, пытались напрямую воздействовать на аудиторию через массовый маркетинг. Действительно, по данным исследований, рыночная стоимость рекламируемых на телевидении товаров возрастала на 70 %!

Новый маркетинг работает более тонко. Он делает ставку на запуск идей-вирусов, которые становятся всеобщим достоянием.

В этом случае мы сталкиваемся с эффектом домино — он создается народной молвой и пиаром, лежащими в основе точечного маркетинга. Иными словами, речь идет о вербовке добровольных рекламщиков: они действуют примерно как адвокаты, излагающие такие аргументы, которые помогают суду присяжных убедиться в собственной правоте. Впрочем, еще больше их поступки напоминают работу мастеров политических технологий, осуществляющих пропаганду с помощью публичных средств массовой информации.

ПРИВЕДЕМ ПРИМЕР

Самым успешным этапом кампании правительства Великобритании по санитарному просвещению и борьбе со СПИДом, направленной на пропаганду безопасного секса среди молодежи, было создание нескольких естественных и смешных рекламных роликов, которые демонстрировались в кинотеатрах. Они были предназначены главным образом для того, чтобы помочь новым парам преодолеть стыдливое отчуждение и научиться говорить о необходимости использования презервативов.

Формируйте общее мнение

Главная мысль этой главы состоит в том, что пропагандировать идеи по старинке гораздо менее эффективно, чем запускать их в свободное обращение.

В наше время успешные идеи передаются от человека к человеку, как культурный вирус, а мысленные лучи, напрямую посылаемые маркетинговыми кампаниями, успешно отражаются человеческим разумом и не проникают сквозь защитные барьеры.

Кому мы доверяем

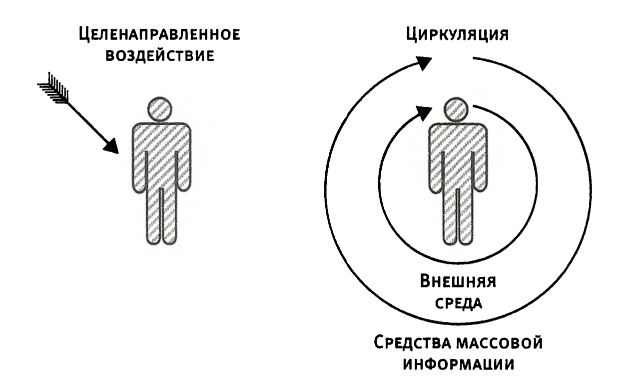
Благодаря проводившимся в последние годы опросам мы хорошо знаем, что люди все меньше доверяют общественным институтам (например, медицинским учреждениям) и все больше — собеседникам, с которыми непосредственно общаются (личным врачам и, по какой-то причине, фармацевтам в аптеках). Данные проводившихся в Великобритании и США исследований свидетельствуют о том, что именно фармацевты пользуются самым большим доверием людей. Отчасти это является одной из характерных черт общества Фомы неверующего, где дорожат лишь практическим опытом и прислушиваются только к тем, с кем непосредственно сталкиваются, и где абстрактные идеи ценности не имеют. Более того, мы все чаще доверяем избранному кругу близких людей. Ниже приводятся данные об источниках информации, ранжированных в соответствии с количеством тех, кто «как правило, доверяет» этим источникам.

Источники информации	Доля опрошенных, доверяющих источнику информации, %
Муж, жена, партнер	90
Друзья	82
Коллеги по работе	69
Телевизионные новости	50
Розничные торговцы	27
Производители	27
Правительство	14
Реклама	14

Источник: Henley Centre, Planning for Social Change

Читатель обязательно заметит, что наилучший способ предоставить людям информацию, которой они будут доверять, — передать ее через других индивидов, а наихудший — провести массовую рекламу (хотя иногда она может быть весьма действенной!). Эти сведения полностью изменили мое мнение об эффективности рекламы и других инструментов традиционного маркетинга.

Обычно специалисты рассматривают инструменты маркетинга как средство прямого целенаправленного воздействия на отдельных представителей целевой аудитории, наподобие реактивного снаряда. Но мне больше нравится сравнение со спутником, запущенным на околоземную орбиту, то есть вращение, циркуляция идей вокруг потребителей. При этом рекламодатели становятся ближе к людям, а, значит, средства массовой информации начинают оказывать индивидуальное воздействие на каждого представителя целевой аудитории.



Возможно ли создание бренда вокруг такого неформального и находящегося вне вашего контроля феномена, как народная молва?

Планирование циркуляции темы разговора

В области управления маркетингом существуют обстоятельства, которые трудно использовать с выгодой для себя. Вы можете контролировать собственные слова, но не то, что люди будут говорить о ваших высказываниях. Тем не менее у нас есть возможность планировать свое общение (примеры будут приведены несколько позднее), одной из самых удивительных черт которого является его свободный характер.

Начать можно хотя бы с ответа на вопрос, какой тип маркетинга побуждает людей к дискуссии. Wonderbra удалось добиться широкого освещения в прессе своей продукции благодаря постеру с надписью «Привет, мальчики!». На нем была помещена крупноформатная фотография манекенщицы Евы Герциговой в белье Wonderbra. Компания сама заставила публику говорить о себе, а соответствующие мероприятия по связям с общественностью стали лишь дополнительными средствами. Бренду удалось вызвать интерес средств массовой информации, и это способствовало формированию у покупательниц Wonderbra ощущения, что они, подобно изображенной на постерах модели, непременно будут замечены окружающими. При этом компания добилась пристального внимания людей, избежав многомиллионных затрат на общенациональную наружную рекламу. Сначала Wonderbra приобрела лишь несколько площадок для размещения постеров — но в таких местах, где было невозможно не заметить фирменные плакаты и не написать о них.

Падение авторитета органов власти

В лучшие времена массового маркетинга мы полностью доверяли таким органам власти и социальным институтам, как церковь, банки,

полиция и наука в лице ученых и экспертов. Однако на протяжении последних 30 лет уровень доверия к ним непрерывно снижался. По мнению некоторых специалистов, мы научились не верить официальной информации в период американской войны во Вьетнаме. Но я подозреваю, что основная заслуга в подрыве авторитета органов власти принадлежит ряду судебных прецедентов — например, связанных с коровьим бешенством и убедивших британцев, что на экспертов в области здравоохранения нельзя полагаться.

Если абстрагироваться от всех приписываемых телевидению недостатков, то в недалеком будущем мы, вероятно, будем рассматривать его как революционную силу, сыгравшую важную роль в освобождении масс от преклонения перед властью. Вместо того чтобы работать над сотворением мира, где вера в Деда Мороза не подвергалась бы сомнению, телевидение породило общество, в котором каждый осведомлен о существовании альтернативных традиций, а также о том, что современное Рождество превратилось в одно из важнейших мероприятий массового маркетинга.

Эффект домино и оглушительный успех новых лейбористов

Мы доверяем прежде всего тем, кто входит в наш ближний круг и делится с нами личным опытом. Исследование Henley Centre позволяет сделать вывод, что победой на последних парламентских выборах новые лейбористы обязаны активным сторонникам, убедившим проголосовать за них своих сомневающихся друзей. Если приверженцы лейбористов старались обосновать перед своими знакомыми необходимость проголосовать за партию труда, то сторонники тори, судя по всему, не утруждали себя подобной агитацией.

Мои британские читатели наблюдали за происходящим своими глазами, как и я сам. Возможно, сторонники тори были не менее решительно настроены на победу своей партии. Но средства массовой информации создали в стране такой климат, что приверженцы консерваторов пропагандировали выборы своих кандидатов менее уверенно. В общем, обстановка была не такова, чтобы граждане, желавшие проголосовать за партию тори, выступили сплоченно и заставили считаться со своим мнением.

Вот почему политические функционеры уделяют повышенное внимание контролю над злободневными проблемами и высказываниями. Как правило, на протяжении дня информационные источники говорят об определенных вопросах, памятуя о том, что в течение получаса люди способны воспринять не более трех новостей. Поэтому телевизионные новостные передачи никогда не пытаются объять необъятное. Вместо того чтобы детально проанализировать предвыборные манифесты конкурирующих партий, средства массовой информации пристально отслеживают самые злободневные проблемы. Предыдущие выборы были проиграны лейбористами только потому, что тори удалось успешно и доходчиво сформулировать основные задачи в области экономики.

Политика консерваторов в отношении средств массовой информации была примерно такой же, как у бренда Wonderbra. Тори тщательно выбирали места для размещения своей рекламы, чтобы добиться максимального эффекта, а дизайн постеров разрабатывался с учетом того, насколько охотно они будут воспроизводиться информационными средствами. Самым успешным стал первый постер консерваторов под названием «Налоговая бомба лейбористов». На нем была изображена огромная бомба старого образца с надписью «Налоговая мощность — J1000».

Данные опросов общественного мнения по предыдущим выборам показали, что, разделяя позиции лейбористов, большинство избирателей голосовало за консерваторов, исходя из материальной выгоды.

На следующих выборах лейбористы контролировали повестку дня от начала до конца избирательной кампании. Они постарались не давать сторонникам тори поводов для острой критики, сосредоточившись на концепции Новой Британии и вечных проблемах, вроде образования и здравоохранения. Кроме того, лейбористы развернули кампанию по борьбе за нравственные ценности, в фокусе внимания которой оказались такие консервативные политиканы, как Нейл Гамильтон [1]. Это нанесло значительный ущерб репутации партии тори и превратило ее в предмет сплетен.

Бренды и СМИ: различные традиции

Бренды как предмет народной молвы (например, фрагмент устной информации или события, о котором говорят люди) отличаются от брендов, созданных телевизионной рекламой, так как олицетворяют собой иную традицию человеческого общения. Существуют три формы коммуникаций или три инструмента общения:

- речь;
- изображение;
- письмо.

Как наглядно показывает в своей книге «Медиаморфозы» Роджер Фидлер, подобная градация каналов передачи сообщений очень полезна и действенна как в исторической перспективе, так и с современной точки зрения.

Если задуматься, телевидение — это основное наглядное средство информации, не слишком отличающееся от первых «мониторов», таких как наскальные рисунки первобытных людей. Для телевидения характерна наглядность, а для зрителей — пассивность. В отличие от него Интернет представляет собой более живое информационное средство, особенно если речь идет об использовании электронной почты и общении в чатах. Мне кажется, что большинство связанных с брендингом идей относится к демонстрационным средствам: наглядные образы, метафоры, адресованные множеству людей сообщения. Это и есть основа маркетинга.

Более тонко маркетинговые концепции можно представить с помощью видеоряда. Позиционирование осуществляется визуально, а все остальное касается скорее интенсивности воздействия, чем характера изображения. Новый маркетинг представлен в двух других сферах — письменные новости и индивидуальное речевое общение.

Маркетологам необходимо найти способы получения интенсивных, человечных и запоминающихся устных рекомендаций, подобно тому, как демонстрационная реклама подпитывается метафорами и сравнениями. Один мой клиент называет это «прикладной программой маркетологов для привлечения новых средств передачи информации». Однако я думаю, что речь идет скорее о потенциально возможных способах использования телевизионной рекламы (по-прежнему позволяющей охватить максимальное количество людей), чем о новых видах СМИ.

Прототип вирусного маркетинга

Не так давно в нашем агентстве обсуждалась идея применения телевидения в качестве средства информации, способного одно-

временно воспроизводить тысячи диалогов. Наш клиент планировал запустить сервис, связанный с цифровым телевидением. Задача агентства St. Luke's была приблизить это телевидение к зрителям за счет возможностей речевого общения.

Предложенная нами идея состояла в том, чтобы объяснить людям достоинства цифрового телевидения, используя привычные для повседневной жизни понятия и образы. Так, в одном из сценариев, чтобы растолковать, как цифровой сигнал поступает на телевизионную антенну, вводился образ мясника со связкой сосисок. Тем самым мы пытались успокоить англичан, опасающихся нововведений в области телевидения. Мы вообще очень консервативны, а в этом случае речь шла о более серьезных переменах, нежели те, с которыми приходилось иметь дело в прошлом. Изменения затрагивали самую суть телевидения, этого краеугольного камня современного британского дома, позволяющего повеселиться в свободное время. Если уж меняется телевидение, то в жизни не осталось ничего святого!

Такой подход, основанный на использовании образов повседневной жизни, помогал рассеять необоснованные тревоги людей. С его помощью мы должны были внедрить цифровую приставку к телевизору в контекст обыденной жизни — поместить ее в один ряд с такими прозаическими вещами, как сосиски, газонокосилки и занятия аэробикой. Основной проблемой стало обеспечение аутентичности, поскольку цифровое телевидение должно было спуститься с небес на землю и привлечь внимание неподготовленной публики. В то же время ожидалось, что информация об изменениях будет поступать от других людей. Однако натуралистический, приземленный, не предполагающий шумихи подход мог плохо повлиять на общественный интерес к запуску нового

телевидения. Поэтому, если специалисты по маркетингу хотят добиться максимального успеха рекламы, они делают ставку на крупные бюджеты и экстравагантную рекламу. Однако вместо того, чтобы устраивать разного рода фейерверки (в качестве послания среднестатистическому англичанину, что является насилием над нашей культурой), мы разработали способ как воздействовать на аудиторию более тонко. Идея демонстрации в рекламе повседневных объектов давала прекрасную возможность привлечь внимание людей в обычном для нашей жизни юмористическом контексте. Представьте, что утром за завтраком ребенок говорит: «Смотри, мам, сегодня эта пачка овсянки будет нашим телевизором...» Это было бы забавно и могло помочь нам решить поставленную задачу. В конце концов, речь шла о телевидении, подобном скорее таблетке от головной боли, а не операции на головном мозге.

В итоге, после того как клиент, ознакомившись с рядом проектов, предложенных другими, выбрал нашу концепцию, оказалось, что у него отсутствуют необходимые бюджетные средства. На войне как на войне!

Как заставить людей говорить

Точно так же, то есть основываясь на стратегии формирования общественного мнения, несколько лет назад были созданы демонстрировавшиеся в кинотеатрах рекламные ролики Управления медицинского просвещения Великобритании, направленные на борьбу со СПИДом.

Предполагалось, что эти ролики сыграют роль ледокола в отношениях недавно образовавшихся пар, стеснявшихся обсуждать проблему безопасного секса. В одном ролике 80-летний старик

разговаривал со своим презервативом из свиной кожи, ласково называя его «верным помощником». Реклама была создана с восхитительной естественностью и представляла собой в высшей степени искусный подход к началу аутентичного диалога в реальном мире.

Я подозреваю, что тогда мы имели дело с революционной новинкой в сфере разговорных средств массовой информации. Большим шагом вперед в этом направлении стал проект British Telecom «Друзья и семья» (я уверен, что каждому, кто участвовал в его разработке, пришлось объясниться со своей мамочкой). Может быть, именно здесь кроются возможности развития электронной почты? Я уверен, что тот, кому удастся разработать маркетинговый эквивалент «писем счастья», станет новым Биллом Гейтсом!

Как заставить людей продавать

В число компаний, которым удалось добиться феноменального роста благодаря контактам сотрудников со знакомыми и друзьями, входит и Nu Skin [2]. Компания Nu Skin не имеет собственных торговых точек, зато на нее работает огромное количество людей, непосредственно реализующих ее продукцию благодаря собственным связям и контактам.

Торговая сеть компании представляет собой глобальную систему. Объем продаж различных товаров под брендом Nu Skin превышает $1 млрд. Совсем недавно продукция Nu Skin начала продаваться в Японии. Несмотря на то что в этой стране компания не использует такие традиционные инструменты маркетинга, как билборды и коммерческие ролики на телевидении, бренд уже широко известен. Мы имеем дело с бизнесом, основанным

на народной молве. Одновременно компания Nu Skin экспериментирует с моделью торговли через интернет-магазины. Но я уверен, что залог успеха фирмы все равно заключается в многоуровневом маркетинге, в непосредственном контакте продавца и покупателей.

Как заставить людей искать товар

В США, где проживают две трети всех пользователей Интернета, электронный маркетинг получил более широкое распространение, чем в Европе. Типичным участником этого рынка является нью-йоркское агентство Yoyodyne. Руководство агентства утверждает, что Yoyodyne — крупнейший в Интернете получатель электронных писем. Как агентству удается обеспечить наполняемость своих почтовых мешков?

Оно оплачивает участие людей в рекламе, но не в форме денежного вознаграждения для всех, а путем стимулирования усилий, направленных на получение поразительно крупных призовых сумм. Когда Yoyodyne запускало новый веб-браузер (для Yahoo!), кампания по его продвижению была построена по принципу поиска сокровищ в дебрях веб-сайтов. Пожелавшие протестировать браузер пользователи тут же получали подсказки относительно того, где именно спрятан приз. В соответствии с другой схемой привлечения пользователей победителей обучающей викторины (на тему больших налоговых ставок, участие в которой предполагало высокий уровень знаний в этой области) ожидал оригинальный приз — компенсация налоговых платежей.

Вообще мне кажется, что поощрять людей к приобретению и использованию знаний можно за счет подкупа и других шоки-

рующих методов. Постер партии тори под лозунгом «Налоговая бомба лейбористов» не имел никакого отношения к реальным планам лейбористов, однако вызвал всеобщую панику. Получилось коварно, зато эффективно.

Интересная тема для исследования — использование юмора, а также пикантных слухов или сплетен в качестве проводников идей и знаний. В этом случае вознаграждение участвующих в распространении информации людей должно осуществляться в более аутентичных формах, нежели скучные призы. Сегодня азартные игры и крупные призы — самые актуальные темы, поэтому разработанный агентством Yoyodyne подход напоминает старомодную «мусорную» почтовую рассылку (сравните, например, The National Lottery и футбольный почтовый тотализатор компании Littlewoods).

Общественное мнение и обычаи

Еще один способ обеспечить единое мнение — использовать медиапотенциал общепринятых правил. В наше посттрадиционное время мы чувствуем себя так, будто нас лишили спасительных инструкций, по которым мы должны жить. В результате одной из наиболее живых областей различных средств массовой информации стали разного рода правила — книги на тему «Помоги себе сам», политкорректность, инструкции по использованию товаров.

В мировом бестселлере «Правила» (с интригующим подзаголовком «Проверенные временем секреты завоевания сердца мистера Райта») перечислены правила поведения для оказавшейся в огромном городе одинокой, почти потерявшей надежду девушки. Ценность этих правил состоит в том, что они адаптированы

к новой исторической ситуации. Автор книги дает современным золушкам такие советы:

> Не звоните ему сами и лишь изредка отвечайте на его звонки.
> Не принимайте приглашение на встречу вечером в субботу, если вы уже встречались в среду.
> Позвольте ему взять бразды правления в свои руки.

Такие креативные идеи работают только при наличии общего согласия. Если бы вы не приобрели эту книгу в современном магазине, а нашли ее на чердаке, где она завалялась еще в 1950-е годы, она оказала бы на вас принципиально иное воздействие. Важнейшим элементом «Правил» является надпись, предупреждающая, что вы держите в руках бестселлер. В действительности это говорит не о количестве проданных экземпляров, а о том, что этим правилам следует множество людей. Точно так же создаются телевизионные сериалы, вроде «Элли Макбил», поддерживающие впечатление, что предлагаемыми рецептами пользуются многие люди (и они действительно ими пользуются).

К числу прогремевших в последнее время хитов из серии «Помоги себе сам» относятся книги: «Селестинские пророчества» (десять новых заповедей), «Кодекс» (кодекс американского шовинизма), «Мужчины — с Марса, женщины — с Венеры» (о взаимоотношениях мужчин и женщин). Все эти книги являются дидактическими. Они содержат безапелляционные правила поведения, пользуются широким спросом и постоянно обсуждаются. Мы узнаем об этих правилах, как и о старых добрых традициях, с помощью других людей.

Движение за политическую корректность, зародившееся в американских кампусах, представляло собой нечто большее, чем

просто правила поведения. Изначально политкорректность определяла, что допустимо, а что нет, делая акцент на последнем. Активисты студенческого движения распечатывали специальные листовки, где описывалось правильное поведение юношей и девушек во время свидания. Впоследствии, столкнувшись с громкими судебными исками, компании были вынуждены ввести в своих офисах аналогичные кодексы поведения. Однако в этом случае мы имеем дело с общей для всех кодексов проблемой: несмотря на продолжающиеся в течение 30 лет уговоры, женщины остаются желанной мишенью для насмешек и заигрываний шовинистически настроенных мужчин.

В Соединенном Королевстве движение за политкорректность не принимало экстремальных форм. Его активисты обращали основное внимание не столько на действия людей, сколько на их слова и выражения. В Великобритании представители субкультуры политкорректности отличаются тем, что стараются очень тщательно выбирать используемые в определенных ситуациях формулировки. Такие «альтернативно одаренные» [3] программы не только содержат тщательные предписания относительно выбора лексических средств в различных ситуациях, но и сами сформулированы с большой осторожностью (так, вместо глагола «сказать» употребляется глагол «уведомить»).

Рецепты для стилей жизни

Простой, наглядный пример такого рода рецептов представляет газета The Observer, раздел которой, посвященный стилю жизни, пользуется большим успехом. При этом газета предлагает своим читателям не что-то одно, а целый набор увлечений и ценностей (как это делают книжные магазины Waterstones). Соответствующие

предписывающие функции выполняет рубрика «Это можно сделать сегодня», не просто посвященная тому, что «можно сделать на этой неделе», а прямо предлагающая вам «сделать то-то и то-то». Весьма популярны рецепты различных увлечений — кулинарии, садоводства, домашнего хозяйства, модных занятий для поддержания физической формы и диетического питания. Не стоит забывать также о высоком спросе на различные электронные приспособления и устройства, способные выполнять огромное количество функций, с инструкциями более толстыми, чем многие книги.

Идея рекламируемых видов деятельности и хитроумных устройств сводится вот к чему: если мы будем следовать предлагаемым рекомендациям, все будет очень хорошо (по крайней мере в одной области нашей жизни). Создание упорядоченного пространства, где используются определенные вещи в установленном порядке, оказывает благотворное терапевтическое воздействие на страдающих от хаоса и стрессов людей. Именно с таких позиций высказываются о своих хобби увлеченные люди. Занимаясь любимым делом, они на время упорядочивают свою жизнь.

Компенсация своих неврозов при помощи определенных успокаивающих действий играет важную роль в психологии и в мире брендов. Это тенденция к преобразованию стрессов и ощущений в физические действия. Классическим примером может служить человек, который, уезжая из дома после ссоры с женой, изо всех сил жмет на педаль газа. В напряженном состоянии мы всегда выражаем страсти и эмоции действиями. И сегодня, несмотря на панику в средствах массовой информации относительно таких негативных поступков, как вождение автомобиля в возбужденном состоянии, я уверен, что большинство людей прячутся в созданном своими руками мире порядка (будь то садоводство или игра с друзьями в футбол).

А теперь приведем пример того, как правила меняют неустойчивый рынок.

Почему в мире, где люди всегда следовали моде и активно рекламируемым правилам поведения, мы с готовностью соглашаемся, что «коричневый — это новый черный»?

Возможно потому, что мода для нас не столь важна, как принято считать. Просто нам нужны реальные договоренности относительно того, что носят сегодня. В коллективистском мире у всех одинаковые пальто, хотя это и неудобно, а в разобщенном мире дезориентированные потребители с нетерпением ожидают новых веяний в моде на верхнюю одежду.

Сила толпы: одно большое МЫ

Одно большое МЫ — это ощущение принадлежности к огромному человечеству. Оно сродни чувству, какое испытывали люди, впервые увидевшие снимки Земли, сделанные из космоса; чувству, охватившему нас после падения Берлинской стены; чувству, возникающему, когда за каким-нибудь событием следит весь мир. Однако мы не обязаны ощущать себя частью мира. Нам достаточно принадлежать к большому сообществу (в отличие от обособленных сообществ, какие порождает сетевая структура общества).

Одна из форм выражения одного большого МЫ — лотереи. Это явление подчеркивает очень важную особенность массы людей, образующих МЫ. Людям нравятся лотереи, и многие регулярно покупают лотерейные билеты. Это явление отражает настоящее МЫ в противовес устаревшим взглядам американцев, которые полагают, что толпа подавляет индивидуальность. Целое (МЫ) никогда не бывает меньше суммы частей.

Точно так же футбол обречен на бессмертие, ибо телевидение включает его болельщиков в большое виртуальное сообщество. Этим объясняется популярность групповых просмотров футбольных матчей в пабах, на рабочих местах или дома в кругу друзей. Поговорите с любым современным фанатом, и вы обнаружите, что он ощущает себя участником матча — даже если речь идет всего лишь о желании видеть свою команду победителем. Психология футбольных болельщиков замечательно проанализирована в романе «Крайнее возбуждение» [4]. Крупные футбольные матчи — это массовые мероприятия: вспомним прекрасную молчаливую «мексиканскую волну» или менее вежливые, но очень острые и смешные футбольные кричалки.

Стремление быть причастным к событиям становится очевидным во время проведения таких благотворительных мероприятий, как Red Nose Day [5], и походов. На протяжении длительного времени они пользуются большим успехом, но специалисты по маркетингу, как мне кажется, недооценивают их влияние. Лет через 200 исследователи истории средств массовой информации, вероятно, будут писать в своих научных трудах, что зародившиеся в Великобритании в 1970-е годы молодежные походы с целью сбора средств на благотворительную деятельность стали предвестником того, что сегодня широко распространено в качестве коллективных медиасредств. Действительно, мы имеем дело с сообществами, с коллективами людей, тесно общающихся между собой и участвующих в совместных акциях. То обстоятельство, что эти коллективы родились не в лабораториях Массачусетского технологического института, отнюдь не служит препятствием для их дальнейшего развития.

Через несколько лет мы получим интерактивное телевидение, позволяющее зрителям выбирать фильмы для просмотра, делать

покупки не выходя из дома. Однако в этом случае речь идет о рутинных действиях, происходящих на обочине социальной жизни. Общество стало «цифровым» раньше, чем отстающее телевидение. Информационные средства настолько медленно приспосабливаются к культурной встряске, что я не удивлюсь, если в будущем телевидение будет только средством массовой информации, а для развлечения будут использоваться компьютерные игры.

Люди говорят... о Томми Хилфигере

Не так давно Томми Хилфигер создавал рубашки-поло для небогатых покупателей. Предлагаемые им модели не выглядели аутентичными и не могли завоевать сердце среднего американца. Все изменилось после того, как племяннику Хилфигера и его друзьям со студии звукозаписи Def Jam пришла в голову идея сделать для родственника доброе дело. Студия Def Jam специализировалась на записи альбомов афроамериканских певцов, выступающих в стиле рэп. Поэтому племянник обратился к знакомым популярным артистам с предложением использовать для съемок поп-видео и выхода на публику одежду, создаваемую Хилфигером. В результате бренд стал восприниматься как аутентичный стильный знак принадлежности к миру тусовок и звезд рэпа. Сегодня Hilfiger — бурно развивающийся, широко известный бренд. Причиной тому стал новый всплеск интереса к рэпу, особенно к хип-хопу, что сделало этот музыкальный стиль популярным во всем мире. Все дело в том, чтобы оказаться в нужном месте в нужное время.

В будущем то, что случилось с Томми Хилфигером, будет происходить все чаще. Я имею в виду использование продуктов

в сочетании с культурными идеями (и не только их показ в кинофильмах), удовлетворяющее всем правилам обеспечения аутентичности. Это будет способствовать росту количества подобных счастливых случаев. Пример бренда Hilfiger привлекает наше внимание к одному из ключевых различий между старыми и новыми маркетинговыми концепциями. Старая маркетинговая идея — это концепция богатой витрины, откуда миру демонстрируются привлекательные вещи. Новые маркетинговые идеи целиком связаны с разговорами на улицах и непосредственно — с живым диалогом и живым общением. Сегодня ремарка «Это носят рэпперы Run DMC» — больше, чем просто фраза.

Подведем итоги

Эта глава посвящена введению брендов в широкий оборот с помощью идей, затрагивающих массовую аудиторию, — рекламных трюков, кодексов поведения, имиджа рок-звезд.

Мы рассмотрели три основных способа решения задачи: запуск народной молвы, создание различных правил и формирование сообществ единомышленников — одного большого МЫ.

В предлагаемых видах косвенного маркетинга акцент делается на одну из главных мыслей этой книги. Сильные бренды существуют как идеи, порождаемые человеческим сознанием, повседневной жизнью и общением людей. Такие идеи не мертвые абстракции — они постоянно циркулируют в обществе.

Именно это позволяет нам перейти к следующему правилу.

Примечания

1. Нейл Гамильтон (1949) — скандально известный британский политик, бывший министр в правительстве тори (прим. ред.).
2. Nu Skin — сетевая маркетинговая компания, специализирующаяся на продаже витаминов и косметики (прим. пер.).
3. «Альтернативно одаренные» (differently abled) — так приверженцы политкорректности называют людей с болезнью Дауна и других инвалидов (прим. ред.).
4. «Крайнее возбуждение» — роман Ника Хорнби 1992 года, по которому были сняты одноименный фильм в Великобритании (1997) и «Бейсбольная лихорадка» в США (2005) (прим. ред.).
5. Red Nose Day (День красных носов) — мероприятие, ежегодно проводимое британской благотворительной компанией Comic Relief, чтобы собрать средства для борьбы с голодом в Африке и помочь британским инвалидам; участники мероприятия носят бутафорские красные носы всевозможных форм и размеров (прим. ред.).

правило 8

позвольте потребителям участвовать в маркетинге

Суть правила

Важнейшей отличительной особенностью нашего времени является то, что компания может выбирать, кем быть для своих потребителей — доверительным партнером или просто поставщиком. Насколько тесно вы связаны со своими потребителями? Как часто вы взаимодействуете с ними? Раньше маркетинг был витриной или фасадом компании, призванным произвести впечатление. Современный маркетинг в идеале олицетворяет широко распахнутые двери, через которые каждый может войти в организацию.

Старый маркетинг применялся для «трансляции культуры» — передачи стерильной информации о брендах и рекламы для пассивного восприятия людьми. Маркетинг был готовым к употреблению — он имел законченную форму и однозначно воспринимаемые сообщения.

Новый маркетинг ориентирован на сотрудничество и взаимодействие с потребителем. Он представляет своего рода полуфабрикат: клиентам предлагается участвовать в его развитии. Они могут управлять им, использовать с выгодой для себя. Новый маркетинг открыт для диалога с потребителями.

ПРИВЕДЕМ ПРИМЕР

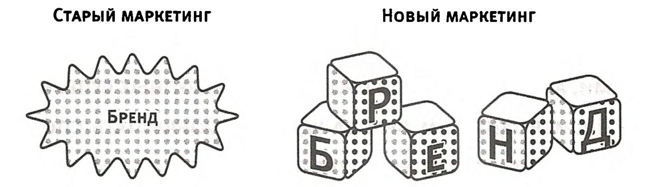
Возьмем рецептурный маркетинг бренда Sainsbury [1], то есть кулинарные советы в телевизионных рекламных роликах, рекомендации Делии Смит в журнале, листовки с рецептами, а также участие в промоакциях крупных супермаркетов. Производителям бренда удалось разработать способ привлечения покупателей, требующий более активного их участия, чем регулярный шопинг, необходимый для пополнения запасов. В результате Sainsbury помогает своим клиентам решить одну из главных проблем посттрадиционной эпохи: что приготовить на ужин?

Позвольте потребителям участвовать в маркетинге

Специалисты по маркетингу высоко ценят контроль, и я считаю, что в этом нет ничего плохого. Творческие элементы маркетинга сродни прыжку в неизвестность, поэтому любые действия, позволяющие минимизировать риски и тревогу, связанную с их ожиданием, представляются мне полностью обоснованными.

Родился новый стиль управления маркетингом, основанный на проверенной формуле, в большей степени соответствующей новому маркетингу. Этот подход предполагает замену лекций диалогом. Сторонники лекционной подачи материала напоминают мне людей, тщательно продумывающих, что они должны сказать, но никогда

не слушающих аудиторию. Секрет нового маркетинга заключается в том, что менеджеры должны немного расслабиться и предоставить слово потребителям, то есть позволить им быть участниками процесса. Это стало возможным благодаря **новой культуре сотрудничества**. Люди настроены на участие в игре, и когда им не позволяют этого, они чувствуют себя ущемленными. Ответ нового маркетинга на требования новой культуры звучит так: **«Дайте возможность потребителям участвовать в создании бренда»**.



Что такое сдвиг в сторону новой культуры?

Понятие «культура» используется для обозначения самых разных вещей — от произведений искусства до традиционных неписаных правил. Я использую это понятие в том смысле, который отвечает идее этой книги, то есть как:

- творческий, выразительный элемент чего-либо;
- идеи, которые люди используют в своей жизни.

Новый маркетинг рассматривает бренды не просто как фирменные блага, но в более широком культурном контексте. Бренд — один из способов осознания людьми смысла жизни.

В современной культуре часто используется метафора: мы чувствуем себя героями кинофильма. Мы играем роли, наспех созданные из отрывков фильмов, рекламных роликов и брендов. Когда мы принимаем решение стать новым парнем или деловой женщиной, мы начинаем жить в новой роли. И иногда грань между нашими

представлениями и реальностью стирается, как это показано в замечательном аллегорическом кинофильме «Шоу Трумэна».

В определенном смысле сравнение с ролью в кино является несколько плоским. Я думаю, что мы сочиняем историю своей жизни почти как в компьютерной игре. Возможно, это и объясняет популярность последних (глобальный рынок компьютерных игр шире, чем рынки музыкальной и кинематографической продукции вместе взятые). Я имею в виду так называемые ролевые игры (классический пример — игра Myst).

В начале этой игры вы оказываетесь на острове, все обитатели которого таинственным образом исчезли. Вы должны исследовать остров и найти подсказки, помогающие разгадать тайну, а также необходимые для выживания ресурсы (скажем, ключи, открывающие двери). В отличие от простейших «стрелялок» или платформных игр, игрок сам определяет маршрут и постоянно создает новые интерпретации происходивших событий.

В процессе игры наступает особый момент, когда игрок начинает отождествлять себя с действующим на экране героем. Те, кто играл в игры вроде Myst, понимают, о чем я говорю. Внезапно ты осознаешь, что превратился в героя игры и пребываешь в параллельном мире. В классических информационных средствах для обозначения этого состояния существует термин «погружение», хотя в компьютерных играх это скорее не постепенное погружение, а мгновенный переход в иное ментальное состояние.

Если читатель хочет быстро разобраться, как работают эти игровые информационные средства и каковы их внешние ограничения, я мог бы посоветовать ему (но не слишком настойчиво) сыграть в игру «Обитель зла». На мой взгляд, авторам этой игры удалось найти отличный способ создания интерактивного фильма. Конечно, есть игры, отличающиеся более качественной графи-

кой, но ни одна из них не дает такого же ощущения реального участия в игре. «Обитель зла», в буквальном смысле слова, самое страшное медиасредство, с которым мне доводилось сталкиваться. И не просто потому, что игра внушает непередаваемый ужас. Ее ключевые эпизоды (ты открываешь новую дверь и делаешь первый шаг в помещение, где можно увидеть все что угодно: от зомби до гигантских пауков) — это отражение наших ночных кошмаров.

Отличительная особенность таких игр состоит в том, что, пока они воспринимаются нами как фильмы, они действительно являются фильмами, но создаются самими игроками. При этом каждая игра носит уникальный характер. Старая культура была больше похожа на художественный фильм, демонстрируемый на экране кинотеатра для большой пассивной аудитории. Новая культура сродни игре на собственной приставке Playstation. Она отличается высокой динамикой, возможностью участия и самоуправлением.

Взаимодействие со статичными СМИ

Наши возможности участия в игре не ограничиваются одними лишь интерактивными медиасредствами. Взаимоотношения людей со всеми средствами массовой информации претерпели поразительные изменения. Быстрая перемотка, переключение каналов, разговоры во время демонстрации кинофильма и даже аплодисменты — пассивная аудитория осталась в далеком прошлом.

Пример начальной стадии вовлечения людей в работу медиасредств — телевизионная программа «Право на ответ» британского канала Channel 4, дающая телезрителям обратную связь (обычно в форме жалоб) с авторами телепередач. Когда-то похожая передача транслировалась на канале BBC, однако сдержанная манера актеров, в которой зачитывались отрывки из

писем зрителей, позволяла удерживать аудиторию на безопасном расстоянии. Авторы передачи «Право на ответ» пошли другим путем: они использовали специальные видеокабинки для записи откликов телезрителей. В передаче не столько зачитывались письма, сколько происходил допрос продюсеров зрителями, что создавало более реальное ощущение их вовлеченности в телевизионный процесс и находило живой отклик.

Перенесемся из телестудии на центральные улицы города. Не так давно Общество британских архитекторов пригласило публику принять участие в создании торгового центра в лондонском районе Хаммерсмит. Все желающие могли поделиться своими впечатлениями о проекте, высказавшись в видеокабинках. Результаты опроса стали предметом публичных дебатов в местных телевизионных новостях, в центре внимания которых оказались проблемы строительства в этом районе. И самое главное — опрос стал инструментом обеспечения обратной связи. В западной части Лондона открылось несколько кафе для любителей народных промыслов, куда приходят в основном семьи с маленькими детьми. Посетители могут самостоятельно изготовить посуду из глины, а затем обжечь ее в специальной печи. Впечатляющий шаг вперед по сравнению с кафе самообслуживания, не правда ли?!

Грандиозные хеппенинги

Хороший способ постижения современной культуры участия — это изучение мероприятий или хеппенингов (последнее понятие появилось в СМИ в 1960-е годы), которые все чаще становятся яркими культурными событиями.

Мероприятия, где можно было «засветиться», всегда превращались в традиционные ритуалы, такие как королевская свадьба,

Первое мая, праздник урожая, религиозные церемонии или организованные шествия. Это были своего рода фильмы с заранее известным сценарием, где участникам отводились пассивные роли. Ритуалы не оставляли пространства для творческого проявления индивидуальности, так как преследовали совершенно другие цели. Смысл ритуала заключался в том, что каждый член общества должен был занимать предназначенное ему место. Мы были обязаны носить униформу и играть свою роль. Устроители таких мероприятий рассчитывали, что мы будем с энтузиазмом размахивать маленькими флажками или держать плакаты — и не более того.

По сравнению с этим недавние культурные хеппенинги стали просто лучом света. Они оставляют гораздо больше места для индивидуального участия и творческого подхода. Взять хотя бы музыкальную культуру. Она изменилась: слушатели сами становятся исполнителями (я имею в виду танцы в ночном клубе и караоке).

Помешательство на почве тамагочи

Рассмотрим еще один пример — тамагочи. Это не просто интерактивная игрушка: она воздействует на публику и формирует креативную культуру участия. Рестораны открыли игровые комнаты для детей. Циничные школьницы придумали новую игру «Кто быстрее и более жестоко убьет младенца». Тамагочи позволила даже суровым руководителям компаний прикоснуться к тайнам материнства (в частности, вести диалог с младенцем-несмышленышем). В то же время поколение Girl Power получило инструмент для символического избавления от инстинкта материнства.

Отклики играющей аудитории непосредственно связаны с происходящими гендерными изменениями. Эти изменения мифологизировали новое и были восприняты людьми, полю-

бившими игрушку, которая, как предполагалось, должна была выполнять функции виртуальной куклы для девушек, своего рода более женственного аналога Gameboy.

Тамагочи — прекрасный пример реально действующих условных правил. Игрушка соответствует и заложенным в человеке потребностям, и новым жизненным ситуациям. Она отличается личностным характером, аутентична и требует эмоций и участия от потребителя. Объемы продаж игрушки росли со скоростью света благодаря не традиционным рекламным акциям, а историям, распространяемым СМИ и народной молвой.

Если бы мы проанализировали различные формы использования маркетинговых правил, то обнаружили бы огромное количество примеров, иллюстрирующих главную мысль этой главы. Она заключается в том, что **в современной культуре большинство основных тенденций и увлечений связано с наделением людей возможностью творчества и взаимного участия.**

Этот фактор оказывает сильное воздействие на брендинг. Ценность маркетинга, не обладающего интерактивностью, снижается. Потребители просто откидываются на спинку кресла и не обращают на него внимания, так же, как игнорируют предваряющие компьютерную игру титры с перечислением ее создателей. Если мероприятия не предполагают нашего участия, мы остаемся равнодушными и отстраненными, а значит, не понимаем смысла действия и не ощущаем интереса к нему.

Новая формула стоимости

Чем больше ты делаешь для людей, тем выше они тебя ценят. Когда-то эта формула не подвергалась сомнению. В то время маркетинг был похож на домашнюю прислугу в огромном старинном

загородном доме. Достаточно было поднять палец, и слуги делали все, что вы хотели. Безусловно, их содержание обходилось дорого, к тому же между слугами нередко вспыхивали ссоры. Современный маркетинг скорее похож на дом, где гостят ваши друзья, — чем большую свободу вы предоставляете потребителям, тем быстрее они почувствуют себя как дома.

Это отнюдь не означает, что в результате вы получите большую стоимость. Изменилась сама формула, само уравнение стоимости. Как говорят сотрудники IKEA, «покупатели больше работают и больше экономят».

Уроки участия в розничной торговле

Одним из пионеров создания в розничной торговле культуры, основывающейся на участии потребителя, стал бренд IKEA. Розничные рынки характеризуются высокой степенью взаимодействия с покупателями и их вовлеченности в процесс приобретения товаров и услуг, причем на протяжении последних 40 лет она постоянно повышается. За это время розничная торговля прошла путь от магазинов с полным сервисом до магазинов самообслуживания. Однако, как мне представляется, решающее значение имел недавно произошедший сдвиг к созданию новой атмосферы розничной торговли: развитие бренда сегодня опирается на взаимодействие продавца и потребителя в процессе совершения покупки.

Основные различия в подходах к организации торговли, на которые в последнее время ориентировались розничные продавцы, можно сформулировать следующим образом.

- Комфорт и удобство или шопинг как развлечение?
- Целенаправленные покупки или свободный шопинг?
- Покупка товаров по списку или неограниченный поиск?

Принято считать, что выбор того или иного подхода зависит от того, какова степень заинтересованности потребителя в товаре. Мы хотим получать удовольствие, покупая разного рода «игрушки» (это способ приятного времяпрепровождения), но, приобретая товары повседневной необходимости, предпочитаем делать это быстро и с удобством.

Теоретически, по мере того как из-за растущей продолжительности рабочего дня у нас остается все меньше свободного времени, это различие становится все более важным. Розничные магазины должны ценить наше свободное время. Скучные товары должны продаваться легко и быстро, а «игрушки» — стать частью продолжительного процесса удовлетворения потребителями своих желаний.

Я полагаю, все это очевидно. Подобные идеи справедливы и для старых методов розничной торговли. Но, как мы убедимся далее, у нас есть возможность противостоять этой тенденции, превратив весь процесс розничных покупок (даже скучных товаров) в ценный элемент бренда.

Новые книжные магазины

К сферам розничной торговли, недавно претерпевшим революционные изменения, относится и торговля книгами.

В книжных магазинах старого образца яркая замечательная продукция продавалась в унылых помещениях, похожих на скучную районную библиотеку. Покупатели выбирали книги в соответствии со сложившимися предпочтениями, сформировавшимися в результате опубликованных в журналах рецензий или стойкого интереса к творчеству какого-либо автора.

Новые книжные магазины — пространство увлекательного поиска. Книги выкладываются на прилавки с рекомендациями

товароведов магазина и тематическими указателями, отражающими новые области интересов читателей. Все это должно побудить посетителей магазина провести там как можно больше времени, выбирая книгу для чтения. Чтобы посетители могли расслабиться и погрузиться в безграничный мир книг, в магазинах открываются кофейни с удобными диванами.

По словам покупателей, число приобретаемых ими книг пропорционально проведенному в магазине времени. Следовательно, книжные магазины должны использовать все имеющиеся в их арсенале инструменты, скажем размещаемые в торговых залах кафе, чтобы успешно конкурировать в борьбе за свободное время покупателей. В этом случае мы имеем дело со своеобразной формулой заполнения ценного свободного времени. Большинство торговых заведений, практикующих концепцию: «ищи то, что тебе нужно, сколько душе угодно», предоставляют своим покупателям значительные скидки. Они ведут конкурентную борьбу за время, проводимое посетителями в торговых залах, чтобы те купили больше книг.

Возможно, это только мое мнение, но, несмотря на все превозносимые прессой качества книжного интернет-магазина Amazon.com, его главный недостаток — низкая степень вовлечения посетителей в процесс торговли. Amazon напоминает мне старомодную библиотеку: сотрудники подбирают книги по заявкам читателей и в лучшем случае предлагают еще несколько книг, которые могут вызвать дополнительный интерес. Мы имеем дело с интерактивным средством информации, однако Amazon слишком заботливо обслуживает меня как потенциального покупателя книг и не предлагает мне прогуляться по сайту, как по книжному магазину. Я должен выбрать область поиска, и мой выбор ограничивается книгами определенной тематики. Когда я захожу в магазины Waterstones, меня прежде всего интересует специальная

и научно-популярная литература. Но я провожу также немало времени, изучая художественную литературу, просто потому, что прохожу мимо соответствующей витрины.

К тому же Amazon, на мой взгляд, обязательно должен изменить графический интерфейс. Необходимо создать нечто, воспринимаемое физически, выполненное в трех измерениях, — наподобие компьютерной игры Myst. Это должен быть виртуальный магазин, по которому вы могли бы с интересом прогуляться, этакий кибершопинговый эквивалент персонального компьютера, ориентированный на личность и обеспечивающий ощущение участия покупателя в процессе продаж. Кроме того, Amazon не помешало бы предоставить посетителям возможность понаблюдать, что приобретают другие пользователи. Вспомните, сколько раз вы покупали книги только потому, что видели, как один из посетителей магазина берет в руки тот или иной том и начинает его просматривать?

Но даже с учетом вышесказанного, виртуальный продавец никогда не сможет предоставить своим посетителям такие же осязаемые ощущения, как крупный настоящий книжный магазин. Я считаю, что одна из важнейших составляющих процесса покупки — возможность подержать в руках интересующие вас товары, постоять перед огромными витринами. Привлекательность книг складывается не только из их содержания, но также из веса, бумаги, переплета и способа презентации. По крайней мере, эти факторы играют более значимую роль, нежели графическое решение обложки, аннотация и положительные отзывы на ней. Причина огромного успеха сувенирной Penguin 60 заключалась в том, что ее создателям удалось найти новую, привлекательную для читателей комбинацию внешнего оформления и содержания книги.

Я уверен, что создание электронного бизнеса по приему почтовых заказов на приобретение и доставку товаров далеко

не всегда лучший способ применения новой медийной парадигмы. Происходящее сегодня стихийное движение в этом направлении приведет к возникновению большого количества «мертвых» указателей и сайтов-призраков (как это было с первой волной электронных версий журналов и других печатных изданий). В защиту Amazon можно сказать, что этот сайт представляет собой в высшей степени информированного посредника. Как база данных, он может помочь каждому потребителю сэкономить время, необходимое для поиска редких книг. Именно информированность определяет рыночную стоимость этого бренда и лежит в основе приобретаемого потребителями опыта (к этой теме мы вернемся несколько позже).

Однако книги сами по себе не являются товаром высокого спроса. Вероятно, новые формы книжной торговли должны возбудить у потребителей имеющийся у них латентный интерес к книгам и предложить более активную вовлеченность клиентов в процесс покупки. А как быть с товарами повседневного спроса, к которым покупатели не проявляют почти никакого интереса?

Супермаркет как место отдыха

Я уверен, что служащие супермаркетов пока заблуждаются по поводу своего пренебрежения грядущим отсутствием интереса к продаваемым в них товарам, но этот интерес действительно может исчезнуть. Исключение, разумеется, составляют продукты питания. Благодаря тенденции к развитию домашней кулинарии и движению гурманов, они превратились в категорию, пользующуюся повышенным спросом. Поэтому отделы супермаркетов, где продаются свежие овощи и фрукты, деликатесы и выпечка, отличаются высокой степенью вовлеченности потребителей в процесс покупки и доставляют им истинное удовольствие.

Но я не верю, что процесс покупки малоинтересных товаров, продаваемых в других отделах супермаркетов, нельзя сделать более активным и содержательным.

Поскольку домашнее хозяйство в значительной степени носит рутинный характер, многие специалисты уверены, что опыт покупок повседневных товаров должен быть не столько привлекательным, сколько быстрым и легким. Однако этот способ конкуренции за время покупателей может оказаться губительным, тем более что актуальные примеры успеха розничных торговых компаний не дают оснований для окончательных выводов о преимуществах быстроты и легкости.

На мой взгляд, классическим примером расширения участия потребителей в торговом процессе служит британская сеть супермаркетов Tesco. Очевидно, что компания, которой удалось занять на рынке лидирующую позицию и удерживать ее в течение длительного времени, действует в правильном направлении. Один из уже упоминавшихся примеров деятельности этого розничного продавца — используемые в супермаркетах в качестве указателей гигантские ножи и вилки. По словам представителя Tesco, поскольку все сети супермаркетов предлагают одни и те же товары и услуги, компания делает акцент на превращении процесса покупки в развлекательное мероприятие. Стратегия Tesco во многом напоминает действия родителей, покупающих своим детям игрушки для ванной.

Опыт розничной торговли может быть любым, но только не отрицательным и скучным. Еще одной крупной инновацией менеджмента Tesco стало решение о недопустимости продажи различных шоколадных батончиков и жевательной резинки на контрольно-кассовых пунктах. Таким образом, покупательницы супермаркетов компании перестали страдать от визга своих чад, требующих купить им сласти. Оба нововведения Tesco глубоко символичны: они ориентированы

на участие покупателей в маркетинге. Очевидно, компания использовала опыт покупателей в качестве медиасредства.

Магазины ирландской сети Quinn также больше, чем конкуренты, делают для того, чтобы превратить шопинг из скучного процесса покупки необходимых товаров в увлекательное времяпрепровождение. Мне очень нравится их идея вечеров знакомств. Кто сказал, что работа супермаркетов должна быть организована по принципу холодной ванны — быстро окунулся и скорее назад?

Сеть супермаркетов Sainsbury использует оригинальное медиасредство — рецепты. Компания эксплуатирует бум движения гурманов и увлечения кулинарией, а также бизнес Делии Смит — главного телевизионного шеф-повара. Когда в начале осени Делия Смит предложила несколько рецептов блюд, в состав которых входила клюква, уже на следующий день эта ягода появилась на прилавках супермаркетов Sainsbury (прекрасный пример переосмысления частного потребительского опыта). В период расцвета кампании, когда фирма увязала свои рецепты с необходимыми для их приготовления ингредиентами в единые рекламные мероприятия, супермаркеты Sainsbury превратились в магазины, где посетители не только приобретали продукты, но и заимствовали идеи относительно меню на неделю. Таким образом, Sainsbury удалось изменить способ совершения повседневных покупок, сделать его более целенаправленным и повысить степень участия потребителей в процессе продаж.

Использование рецептов позволяет добиться повышения рыночной стоимости благодаря предоставлению дополнительной информации. Прекрасный пример — современные художественные галереи. В прошлом владельцы галерей исходили из того, что посетители хорошо разбираются в искусстве, поэтому они приходят, чтобы еще раз насладиться известными работами или познакомиться с новинками. В новых галереях основным экспо-

натом является получаемая посетителями информация, то есть храм искусства превращается в арт-класс. Один из примеров — выставка Энди Уорхола [2], где посетители могли взять напрокат аудиодиск. Те, кто хотел получить дополнительную информацию об экспонате, могли нажать соответствующий номер на воспроизводящем устройстве и по своему выбору прослушать записи критических статей, рассказ об истории создания произведений или рассуждения самого Энди Уорхола о своих работах.

Подход, основанный на предоставлении дополнительной информации, может применяться в любых моделях розничной торговли. Чтобы посетителям было легче получить ответы на часто возникающие вопросы (например, как лучше вывести пятна с одежды), супермаркеты могли бы использовать мультимедийные киоски. Искусство ведения домашнего хозяйства (так же как история искусства) — это одна из малоизученных областей, и люди хотят ликвидировать огромные пробелы в своих скудных знаниях. Розничная торговля — это не только продажа товаров. Ее секрет заключается в том, что, если вы добились увеличения частоты посещения потребителями магазина, ваши товары будут продавать себя сами. Возможно, поэтому розничная сеть Boots The Chemists открывает в своих магазинах кафе.

Участие в процессе продаж при помощи самообслуживания

Распространенной формой сознательного участия потребителей в процессе торговли является самообслуживание. Его внедрение обосновывалось возможностями экономии на заработной плате персонала и сокращении затрат времени; кроме того, оно в большей степени соответствовало неформальной, открытой (то есть без

продуманного плана покупок) культуре самообслуживания дома и на работе. Но в дальнейшем основная ценность самообслуживания, как мне представляется, будет состоять в том, чтобы побуждать покупателей к сознательным позитивным акциям приобретения.

Обратимся к услугам авиакомпаний. Классическая модель предполагает, что чем больше услуг, тем лучше. Традиционно салоны первого и бизнес-класса авиалайнеров были разделены помещением для стюардов, обязанных заботиться об удовлетворении потребностей авиапассажиров. Однако со временем компания British Airways обнаружила, что предлагаемый сервис оказывает угнетающее воздействие на потребителей, поскольку они чувствуют себя так, словно постоянно пристегнуты ремнями: к расписанию, предлагаемому меню и репертуару кинофильмов. Большинство авиакомпаний идет по пути расширения набора услуг и ужесточения контроля. По сравнению с ними British Airways продвинулась вперед со своей схемой питания «Хватай, что хочешь!», предлагаемой пассажирам бизнес-класса, которые могут получить все, что пожелают, в любое время. Интересно, не правда ли, что самые дорогие классы известных авиакомпаний переходят на самообслуживание? Это еще одно подтверждение того, что источником дополнительной рыночной стоимости становится участие потребителей в процессе обслуживания.

Сила ассортимента

К традиционным общепринятым представлениям, которые, как мне кажется, не соответствуют новой культуре, относится преувеличенная ценность простоты («не стоит морочить людям голову, предлагая им слишком широкий выбор»).

Это было отличной новостью для крупных, захвативших значительную долю рынка, а значит, получивших власть над рынком

брендов, компаний вроде Dulux, в то время как небольшие фирмы оказались вне этой игры. Не думаю, что сужение ассортимента и низкий уровень конкурентоспособности были выгодны потребителям. К тому же становится все более очевидным, что среди проигравших оказалась и сама розничная торговля.

В книготорговле говорят о привлекательности обширного ассортимента. В крупных американских сетях книжных магазинов, таких как Barnes & Noble, просто невозможно найти нужные книги — торговые залы представляют собой книжные развалы. Если вы ищете, допустим, роман западного автора, вам придется пересмотреть даже не несколько сотен, а около 30 тыс. наименований.

На силе широкого ассортимента основывается и бизнес компании IKEA. Оборот ее магазинов примерно в десять раз выше, чем у обычных конкурентов-супермаркетов. При этом IKEA не специализируется на определенных товарах, а предлагает их в огромном диапазоне. Посетители магазинов IKEA лишены возможности легко и быстро пробежаться по торговым залам — их буквально заставляют медленно переходить от одной товарной экспозиции к другой. В IKEA представлено все, что необходимо для дома, причем компания предлагает огромный выбор любых товаров, справедливо рассматривая это как главную отличительную особенность своего бренда. Сотрудники IKEA заявляют, что «разнообразие ассортимента является отличительной чертой компании».

IKEA остается продавцом, чьи покупатели в наибольшей степени вовлечены в процесс торговли. Вы не можете механически выбрать и купить мебель. Вы должны найти ее на складе, организовать доставку и, наконец, самостоятельно собрать. Экспозиция проектируется таким образом, чтобы добиться взаимодействия с покупателем, — она побуждает вас потрогать мебель, присесть на кровать и т. д. Чтобы снабдить информацией своих потребителей,

IKEA распространяет каталоги товаров, где представлены и дизайн, и описание мебели, например: «Это кресло смотрится замечательно; но если вы хотите смотреть телевизор за ужином, обратите внимание на менее дорогой образец: возможно, он в большей степени соответствует вашим пожеланиям».

Что касается творческого подхода к повышению степени участия потребителей в процессе продаж, то IKEA использует множество оригинальных идей. Секции товаров для детей интерактивны. Там установлены горки, с которых можно скатиться или внутри которых можно спрятаться. В магазинах устраиваются специальные мероприятия — от конкурсов по сборке мебели (пользующихся огромным успехом у немцев) до организации во время школьных каникул филиалов лондонского зоопарка. Когда в IKEA впервые была запущена в продажу линия кроватей, покупатели были приглашены переночевать в магазинах.

IKEA — великолепный пример организации магазина розничной торговли как места отдыха и развлечения покупателей. Часто семьи приходят в магазины компании на весь день не только потому, что там продаются товары, вызывающие больший интерес, чем образцы, выставленные на прилавках магазинов центральных улиц, но и по причине возможности активно участвовать в процессе. Это один из способов с чувством, с толком, с расстановкой провести время в воскресенье. Стокгольмский магазин IKEA — одна из главных туристических достопримечательностей шведской столицы.

Общество технических новинок

Хороший пример преимущества широкого ассортимента — активное участие потребителей в процессе приобретения технических новинок. По традиции основными принципами дизайна товара

являются простота и легкость в использовании. Но мне эта идея кажется устаревшей. Современному продвинутому потребителю нужны широкий выбор и множество специальных функций.

Общеизвестно, что в области технических новинок, таких как часы, телефон и органайзер «в одном флаконе», лидирует Япония. В этой стране создают вещи, способные сделать для вас в десять раз больше, чем привычные устройства. Вам предлагаются не только дополнительные удобства или высокая рыночная стоимость, но и возможность контроля, господства над физическим миром (системы климат-контроля в автомобилях; тысячи вариантов редактирования, предоставляемые Minidisc Walkman).

Чем выше степень легкого контроля (даже если вы не используете и половины предлагаемых функций), тем могущественнее вы себя ощущаете. В конечном счете, игра на фортепиано приносит больше удовольствия, чем нажатие на клавишу Play на магнитофоне. Технические устройства развиваются в направлении создания эффекта игры на фортепиано.

В процессе участвуют люди, а не кнопки

Я предпочитаю использовать не распространенный термин «интерактивность», а понятие «участие», поскольку оно позволяет яснее представить главную особенность рассматриваемого нами подхода. Участие означает, что люди частично берут на себя реализацию процесса и что потребители — это не машины: они вносят в процесс творчество и человечность.

Показательный пример различия между участием и интерактивностью — специальные воскресные передачи на Channel 4, посвященные диско-музыке. После демонстрации фильмов «Студия 54» и «Последние дни диско» эта тема стала весьма популярной.

Активным участником передач, по крайней мере в нашем доме, была моя жена. Мы сидели (а также пели и танцевали) перед телевизором во время демонстрации подборки классических произведений в стиле диско, в частности «Чудесная страна буги» и «Я буду жить», и с ностальгическими чувствами говорили о своей молодости (1970-е годы). Телеведущие с трудом могли вставить хотя бы слово. Последовавшее за этим интерактивное шоу было, на мой взгляд, скучным, каким-то выхолощенным: предсказуемый телефонный опрос телевизионной аудитории для выявления «диско номер один всех времен и народов». Кому это было нужно? Когда начался опрос, у нас сразу же нашлись срочные дела на кухне.

Пока интерактивное телевидение остается начальным уровнем видеоигры (не говоря со зрителем и не влияя на его настроение), мы будем только нажимать кнопки на приставке и высказывать свое мнение, как во время телефонного анкетирования. Такая практика позволяет решать определенные задачи (вроде ночных опросов в день выборов), но не расширяет наш информационный опыт. Говоря о будущем интерактивного телевидения, в качестве примера обычно приводят возможность выбора телезрителями определенной телекамеры в ходе трансляции футбольных матчей. Не знаю, как вы смотрите футбольные матчи, но лично меня больше всего интересует, что происходит на поле. Поэтому, честно говоря, у меня никогда не возникало недовольства квалифицированными режиссерами, выбиравшими самую выгодную подачу поля. Более того, отсутствие возможности изменить свое местоположение никогда не воспринималось мною как препятствие для посещения стадиона. Я с удовольствием могу простоять весь матч на южной трибуне. Интерактивность ради интерактивности совершенно не является преимуществом информационных средств.

Участие, о котором я говорю, могут обеспечить такие устройства, как Steadycam: они вызывают у нас ощущение пребывания на сцене. Быть может, я почувствую себя немного более возбужденным, если интерактивное телевидение позволит мне наблюдать за футбольным матчем глазами Джанфранко Дзолы или Роберто ди Маттео [3].

Возвращаясь к жизни в фильме

На съемках фильма «Спасти рядового Райана» Стивен Спилберг использовал ручную кинокамеру. В предваряющем фильм интервью режиссер заявил, что за многие годы своей деятельности он все-таки научился входить в доверие к аудитории в тот момент, когда она почти начинает отождествлять свою жизнь с происходящим на экране. При этом Спилберг, по его собственному признанию, избегает искушения дидактически разъяснять людям что к чему. Возможно, каждый из четырех сотен находящихся в кинозале зрителей в такие моменты слияния аудитории с замыслом режиссера в силу различий в индивидуальном восприятии видит фильм по-своему. Оказывающие подобный эффект кинофильмы соответствуют новой культуре. Говоря о таких кинопроизведениях, вполне можно сравнивать их с жизнью в фильме.

Подведем итоги

Концепция участия и сотрудничества характеризует изменение культурного пространства, в котором люди контактируют с брендом. Ее цель сводится к тому, чтобы потребители делали больше, а вы — меньше. Вспомним принцип старого бренда сухой смеси для выпечки бисквитных коржей Betty Crocker — «А уж яйцо пусть покупатели добавят сами».

Экономический парадокс нового маркетинга можно сформулировать следующим образом: чем меньше делаете вы как поставщик и чем активнее приходится действовать самому потребителю, тем выше он вас ценит.

В XXI веке в каждой товарной категории должен появиться свой бренд наподобие компании IKEA, первой осознавшей возможность использования этого правила в своей области. Исключение не составляют даже супермаркеты!

Примечания

1. Sainsbury — британская сеть супермаркетов (прим. пер.).
2. Энди Уорхол (1928–1987) — американский художник и издатель, видный деятель движения Pop Art (прим. ред.).
3. Джанфранко Дзола и Роберто ди Маттео — известные футболисты (прим. ред.).

правило 9

создавайте сообщества по интересам

Суть правила

В основе концепции маркетинга лежит ключевое понятие «целевая аудитория».

В маркетинге старого образца целевые аудитории выделялись по таким критериям, как привычки и приверженность, а также были представлены крупными, имеющими вес социальными группами. Маркетинг был направлен на пассивные целевые аудитории.

Новый маркетинг, кроме того, использует в своих интересах формирующиеся вокруг брендов целевые аудитории. Но в этом случае речь идет об активных аудиториях, сознательно объединившихся. Сегодня возникновение таких сообществ по интересам наполовину обеспечивает успех построения могущественного бренда.

ПРИВЕДЕМ ПРИМЕР

Бренд Oddbins решил стать не просто магазином в центре города, имеющим лицензию на продажу спиртных напитков, а своего рода винным клубом с написанными от руки табличками с названиями вин, ценами и рекомендациями и местом, где проводятся дегустации. Бренд представлен в стиле джаз-магазина, где сотрудники с энтузиазмом обслуживают покупателей. Oddbins — это винный клуб, куда не только приходят постоянные клиенты, но и забегают обычные покупатели, чтобы выбрать бутылочку недорогого вина на вечер и получить краткую информацию о его истории, которую можно будет рассказать гостям. Неудивительно, что за последние десять лет специализированные журналы восемь раз удостаивали Oddbins звания «Лучший магазин алкогольных напитков».

Создавайте сообщества по интересам

Это правило — пример того, как новые бренды играют роль субститутов традиций. Инстинкт, лежащий в основе создания сообществ, — один из главных «драйвов» человека (одна из пятнадцати базовых потребностей, перечисленных в исследовании американских психологов, о котором шла речь выше). Бренды предлагают людям возможность стать членами нетрадиционных сообществ: клубов владельцев чего-либо, клубов по интересам и даже общественных движений.

Стадный инстинкт

В далеком прошлом рассматриваемый «драйв» проявлялся в создании общин, скажем больших семей, включающих жителей

одной деревни, соседей или сотрудников одной фирмы, дающей людям постоянную работу. Сегодня люди не имеют корней. Главной отличительной особенностью жизни большинства из нас является социальная, географическая и трудовая мобильность. По мнению социологов, в этом смысле мы все оказались бездомными из-за отсутствия места, к которому мы были бы эмоционально привязаны. Следствием этого становится желание людей принадлежать к какому-либо обществу. Тоска по сообществу привносит в старую концепцию целевой аудитории принципиально новую особенность: новый маркетинг активно способствует созданию сообществ по интересам.

Некоторые формы бизнеса, например британские строительные кооперативы, уже давно функционируют как сообщества. В соответствии с обсуждаемым правилом все заинтересованные в успехе предприятия должны сами себе ответить на вопрос, в создании каких сообществ участвует их бренд.

Впрочем, все не так страшно, как может показаться на первый взгляд: ведь речь идет не о строительстве реальных городков наподобие Диснейленда, а о создании суррогатов сообществ. Совсем не обязательно создавать сообщества в правовом смысле этого слова. Так, все могущественные информационные бренды — это сообщества по интересам. В моем понимании сообществом является, в частности, любая популярная газета. Сильные информационные бренды создают у своих читателей ощущение принадлежности к аудитории, имеющей общие ценности.

Чтобы представить себе роль брендов в недалеком будущем, попробуйте взглянуть на них как на средства массовой информации. Ведь нет никакой необходимости в создании каких-либо пафосных организаций типа клуба. Достаточно ощущать свою принадлежность к группе, имеющей общие интересы. В наше

время бренды должны рассматривать себя в качестве владельцев информационных средств. Отсюда — вывод о целесообразности создания и использования собственных медиасредств (вместо размещения рекламы в других СМИ).

Бренды держатся на «клею» сообществ

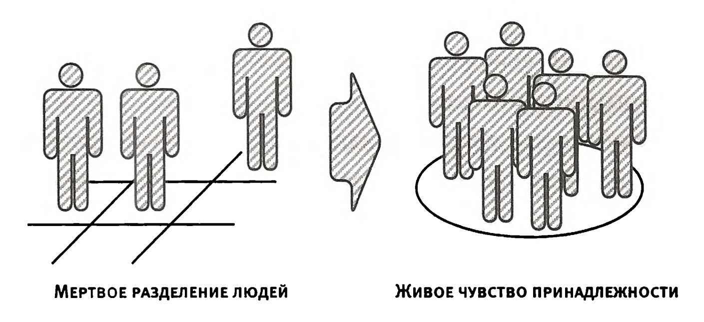
Вы можете спросить: «А для чего ломать голову над этими проблемами?» Действительно, большинство людей просто выпускают и продают товары. Зачем для этого создавать клубы или выпускать журналы в дополнение к основной деятельности? Ответ прост: вы должны это делать, потому что вы это можете. Вы не обязаны, но если вы не хотите заниматься подобными проблемами, ими займется кто-то другой и получит выгоду за ваш счет.

Пропасть между слабыми и сильными брендами непрерывно углубляется. Бренды, использующие предлагаемые новым маркетингом возможности на рынке сообществ по интересам, приобретают важное преимущество перед конкурентами. Изменчивость человеческой жизни и взаимоотношений, с одной стороны, способствует образованию сообществ по интересам и усиливает стремление принадлежать к ним. С другой стороны, она становится фактором, негативно воздействующим на лояльность потребителей к бренду и привычку пользоваться им. Ломка человеческой жизни влечет за собой ломку потребительской лояльности.

Мне очень интересно, скольким брендам удастся пережить маркетинговую ошибку 2000 года? Не пожелает ли аудитория вашего бренда оставить его в XX веке как часть прошлой жизни и самих себя? Вовлеченность в сообщество не избавляет бренд от угрозы подобных изменений в жизни отдельных потребителей. Но если рассматривать аудиторию в целом, становится

ясно, что бренд-часть сообщества приобретает дополнительную устойчивость.

Предположим, что Nike как бренд основывался бы на локальных сообществах, вроде спортивных клубов или объединений любителей физкультуры. Если бы его потребители пожелали отказаться от марки, они должны были бы хорошо обдумать последствия своего решения. Ведь прощание с брендом, вероятно, повлекло бы за собой разрыв с друзьями и прекращение занятий спортом. Опора на сообщества по интересам означает, что бренд уже не является предметом одноразового использования. Старый маркетинг ориентировался на пассивную целевую аудиторию, причем у ее представителей связь с брендом (и друг с другом) возникала только в момент совершения покупки. Новый маркетинг стремится к активному формированию сообществ по интересам, члены которых имеют гораздо больше общих увлечений.



Мертвое разделение людей — Живое чувство принадлежности

Партнерство и экономика нового бренда

Предыдущее правило касалось различий между обычным поставщиком и поставщиком-партнером. Формирование сообщества по интересам означает формирование партнерства.

Будучи частью сообщества, люди получают ощущение принадлежности и возможность самоидентификации. Это область нашей жизни, куда мы инвестируем не деньги, а время и эмоции. Главная идея заключается не в том, чтобы установить более высокие цены, а в том, чтобы обеспечить вовлеченность людей. Таким образом, мы возвращаемся к лейтмотиву этой книги: задачей маркетинга, по крайней мере в области брендинга, является создание добавленной стоимости. Имеется в виду, что маркетинговые издержки компании должны компенсироваться за счет более высоких цен на бренд. Кроме того, анализ результатов исследований различных рынков позволяет сделать вывод: лидирующие бренды не только захватывают львиную долю потребителей и объема продаж, но и продаются по более высоким ценам (по сравнению с брендами, имеющими аналогичные функции, качество и т. д.). Я считаю, что в этом случае мы имеем дело с жульнической экономикой. Цена, которую вынуждены платить потребители, включает в себя расходы компаний на рекламу, упаковку и продвижение и, в сущности, представляет собой форму косвенного налогообложения.

Рост могущества марок, принадлежащих розничным сетям, на рынке продовольственных товаров демонстрирует, насколько непрочными могут быть позиции известных брендов, особенно учитывая, что наибольшим спросом частные марки пользуются у покупателей, не достигших 35 лет. В свое время аналогичная охота на ведьм по принципу нового платья короля развернулась на рынке пива. Это значит, что в один прекрасный день может начаться всеобщая охота на товары под марками, известными во всем мире. Сегодня уже слышится недовольство по поводу необоснованных трат: вспомним недавний всемирный день без шопинга.

Новый маркетинг отнюдь не игнорирует проблемы повышения рыночной стоимости брендов. Но это не означает, что бренды должны быть более дорогими. Бывший руководитель по маркетингу корпорации Coca-Cola и гуру нового маркетинга Сержио Займан выразил эту мысль так: «рыночная стоимость бренда должна быть выше его цены». Хорошим примером может служить The Body Shop.

The Body Shop

Компания The Body Shop сформулировала идею сообщества следующим образом: «**Бизнес должен быть социально ориентированным**».

И персонал The Body Shop, и потребители стали участниками массовых кампаний, таких как движение за запрет испытаний новых косметических продуктов на животных. Они не ограничивались приобретением товаров, изготовленных в соответствии с этическими нормами. В рамках движения распространялись петиции и даже проводились демонстрации. Люди, приобретавшие продукцию The Body Shop, ощущали себя частичкой бурно развивавшегося движения «зеленых». Очевидно, цель бренда The Body Shop состояла в поддержке движения, а не в циничном использовании возможностей получения прибыли, хотя такая акция оказалась в высшей степени эффективной.

По данным опроса, проводившегося в конце 1980-х годов компанией Mintel (в рамках исследований феномена «зеленого» потребителя), наибольшую озабоченность экологическими и этическими проблемами проявляли девочки-подростки и матери маленьких детей. Эти две группы потребителей ориентировались не на дорогую престижную косметику, а на простую и дешевую.

Отказ от излишеств позволяет потребителям добиться огромной экономии. Так, бренд The Body Shop использовал для всех своих продуктов флакончики одинаковой формы, благодаря чему компания не только существенно сократила затраты, но и предоставила потребителям уникальный осязаемый опыт применения товаров под своим брендом.

Недавно я встречался с сотрудниками Аниты Роддик, основательницы The Body Shop, и они рассказали мне, что первоначально идея бизнеса состояла в том, что компания должна расходовать деньги не на упаковку, а на создание и усовершенствование товаров. Это позволило The Body Shop получить огромное ценовое преимущество на рынке, падком на всякого рода изыски в виде необычных и дорогих флакончиков и коробочек для кремов.

Крайним выражением этой модели создания совестливого сообщества стал проект, осуществляемый при поддержке The Body Shop и получивший название «Серьезный журнал». Этот журнал продавался бездомными. Он принес доход организаторам и в то же время позволил представителям беднейших слоев населения ощутить свою значимость в обществе и почувствовать уважение к себе. Он стимулировал и дальнейшие шаги в этом направлении. Журнал продается на остановках общественного транспорта, поэтому пассажиры всегда могут познакомиться с интересующей их информацией, актуальными для жителей городов темами и материалами. Кроме того, «Серьезный журнал» очень удобно читать в поезде или автобусе (по сравнению с тяжелыми глянцевыми журналами и газетами). И наконец, покупатели этого издания не подают милостыню бездомным, которая чаще всего тратится на спиртное и наркотики, а помогают решить их проблемы.

С точки зрения бизнеса, издатели журнала создали уникальную сеть дистрибуции. Большинство журналов терпит фиаско

из-за того, что они конкурируют с огромным количеством мало отличимых друг от друга изданий за место на полках и внимание потребителей. «Серьезный журнал» продается в нужное время и в нужном месте. Я не думаю, что журнал с таким названием должен конкурировать с другими за полки в WHSmith [1]. И наконец, это издание интересно всем группам горожан, так как, читая его, разобщенные жители чувствуют себя членами сельской общины. Распространители «Серьезного журнала» стали символом городского сообщества. Сегодня они являются такой же достопримечательностью Лондона, как красные автобусы и черные такси.

Стратегическая филантропия

Интересную идею социально обоснованного маркетинга выдвинула моя любимая сеть супермаркетов розничной торговли Tesco. Я имею в виду ее инициативу «Компьютеры для школ», представлявшую разновидность программы поддержки лояльности потребителей. Реализация этой кампании позволила Tesco вернуть утраченное в 1950-е и 1960-е годы (в период, когда супермаркеты подчинили себе рынок продовольственных товаров) восприятие магазина как одного из краеугольных камней сообщества.

Существует не так уж много идей создания сообществ по интересам, играющих в обществе важную этическую роль. В Америке это называют стратегической филантропией. Главная мысль состоит в том, что компании должны финансировать полезные для общества начинания. В прошлом благотворительная деятельность носила в основном бессистемный характер. Средства на благотворительность обычно выделялись по инициативе председателя совета директоров. Поскольку речь идет о крупных денежных суммах, использование стратегического подхода позволяет

вкладывать средства в настоящую благотворительность, причем с выгодой для бренда и компании.

Примерами стратегической филантропии в США могут служить: деятельность газеты The New York Times, направленная на повышение уровня грамотности населения; создание компаниями пищевой отрасли объединений для поставок продуктов питания в приюты для бездомных; миллиардные пожертвования корпорации Microsoft для закупки компьютерного оборудования для школ. Можно привести и много других примеров. Компании берут на себя этические функции, что позволяет в какой-то мере компенсировать упадок общественных институтов.

Возможно, это поможет решить проблему, сформулированную Чарльзом Хенди: капитализм сосредоточен исключительно на производительности и лишен стремления к морально обоснованным действиям (каким было, например, противостояние коммунизму). Капитализм — это мозг без сердца. Представители политического направления «Третий путь» возлагают надежды на сотрудничество между государством, частным сектором и гражданами, то есть на сотрудничество между сообществами по интересам. Именно эта формула лежит в основе предложенной Тони Блэром программы повышения благосостояния, цель которой состоит в трансформации процветающего государства в процветающее общество.

Виртуальные сообщества

Одним из способов, как сформировать у активной аудитории ощущения принадлежности к сообществу, является сознательное развитие. Подобные быстро растущие сообщества создаются вокруг компании. В их основе лежит скорее деятельность корпорации в целом, чем брендинг.

Недавно компания Tesco внедрила программу по развитию интернет-сервиса, весьма схожую с созданием сообществ. Очевидно, что новая инициатива тесно связана с предлагаемой Tesco услугой по совершению покупок на дому, но в то же время она дает компании возможность играть важную роль в жизни людей не только во время шопинга. Сегодня речь идет лишь о предоставлении недорогого доступа в Интернет. Однако я надеюсь, что со временем Tesco сможет разработать уникальную развлекательную и образовательную концепцию и создать бренд, подобный America Online.

В этом случае Интернет может стать местом существования быстрорастущих виртуальных сообществ. Ведь он позволяет людям объединяться по интересам, а не по месту жительства, зачастую выбранному случайно. В соответствии с данными New Media Group (NMG) газеты The Guardian, ключевым фактором успеха любого веб-сайта является создание им пространства для встреч и обмена мнениями между единомышленниками. Эти люди, будучи настоящими специалистами, знают, о чем говорят. Сайт NMG, посвященный чемпионату Европы по футболу 1996 года, был едва ли не единственной в мире трибуной, на которой болельщики с разных континентов могли обсудить подробности матчей. Как свидетельствует опыт NMG, чтобы пользователи Интернета впервые посетили ваш сайт, достаточно создать модный дизайн, использовать популярный бренд и рекламу, — однако возвращаются посетители для того, чтобы снова встретиться со своими знакомыми и обсудить с ними интересующие их вопросы.

Однажды, гуляя по Интернету, я наткнулся на передачу пиратской радиостанции. От других станций она отличалась тем, что давала ощущение принадлежности к виртуальному сообществу. Количество ее слушателей, имевших сходные с диджеями

радиостанции музыкальные вкусы, достигало 500 тыс. человек. Аудитория могла устанавливать непосредственные контакты со станцией посредством электронной почты и чатов. В ходе трансляции ответы ведущих радиостанции на письма слушателей сменялись музыкальными записями. По сравнению с уже привычными направлениями применения глобальной электронной сети: созданием корпоративных брошюр, билбордов и доставкой товаров по почте — это сообщество использовало Интернет в качестве совершенно новой парадигмы.

Принцип джаза

Чтобы ощутить свою принадлежность к сообществу, вовсе не обязательно знать всех людей, разделяющих ваши интересы. Я живу в Камдентауне, довольно грязном, но модном районе Лондона. Я знаю человек десять из тех, кто живет со мной по соседству, и раскланиваюсь еще примерно с 20 обитателями нашего района в местных магазинах и пабах. Мне вряд ли удастся познакомиться с десятками тысяч соседей, но я живу рядом с ними в течение вот уже четырех лет и ощущаю себя частью Камдена как отражения определенной идеи.

Бренды могли бы работать аналогичным образом. Если предоставить поклонникам Мадонны возможность приобретать товары в заведении с ярко выраженной соответствующей культурой, они чувствовали бы себя по-родственному близкими своему кумиру. В случаях, когда персонал и потребители связаны общим пристрастием, эффективность подобных мероприятий значительно повышается. Я называю это моделью магазина джазовой музыки. Такие заведения представляют собой крайнюю форму экспрессивной розничной торговли. Работающие в них люди являются

такими же меломанами, как и их покупатели. Между ними и бизнесом не существует никаких барьеров, поэтому их страсть к джазу имеет огромную ценность, так как позволяет экономить время и приносит дополнительную прибыль.

Характерным примером розничного магазина, идущего по этому пути, служит вышеупомянутый Oddbins. Это великолепная иллюстрация того, как, соблюдая все правила нового маркетинга, можно создать выдающийся бизнес. Остальную долю рынка вина делят между собой супермаркеты и магазины, имеющие лицензию на продажу алкогольных напитков и не слишком отличающиеся от супермаркетов по ассортименту и ценам. Если вы, как и я, любите вино, то место совершения вами покупки (супермаркет или специализированный магазин) зависит от того, планируете ли вы одновременно приобрести продовольственные товары или ограничитесь только бутылкой для значимого события.

Oddbins отличается и от супермаркетов, и от лицензионных магазинов. Основа успеха этой сети в том, что ее магазины ориентированы на истинных знатоков и ценителей вина. Самое большое достижение бренда — близость к потребителям и индивидуальное обслуживание. Создается ощущение, что мы имеем дело с деревенским торговцем, который просто работает в более крупном масштабе. Ценители вин хотят получить полную информацию о приобретаемых напитках. Я не говорю о членах клуба любителей вин (это отдельная ниша). Речь идет о людях, приглашенных на званый обед и планирующих сказать несколько слов о выбранном вине, чтобы завязать разговор. Чтобы придать большую индивидуальность обслуживанию, магазины Oddbins предлагают каждому покупателю вина написанные от руки заметки. Кроме того, Oddbins удалось сформировать джазовую культуру обслуживания и привить ее своему персоналу. Вероятно, это

стало возможным благодаря приему на работу людей, полностью соответствующих определенным требованиям. Когда вы сталкиваетесь с персоналом обычных магазинов, торгующих спиртным, у вас возникает ощущение, что этим людям все равно, где работать: здесь, в супермаркете, на автозаправочной станции или в собственной небольшой компании. Сотрудники магазинов Oddbins напоминают мне подрабатывающих в театральных кассах студентов актерских факультетов. Они всегда готовы дать вам совет или просто поболтать с тем, кто что-либо покупает.

Кроме того, в интересах развития (но отнюдь не удешевления продукции) Oddbins весьма искусно использует крупные скидки. Бизнес-модель сети напоминает масштабную непрерывную распродажу, направленную на то, чтобы освободить заполненные закрома, и не имеет ничего общего с шумом и грохотом супермаркетов. Вы имеете дело с торговцем вином, обслуживающим вас в приятной, знакомой и доброжелательной обстановке. Как и в случае с Pizza Express (рестораны Conran в центре города, см. раздел «12 практических примеров»), успех Oddbins отчасти связан с прекрасным дизайном и особым оформлением магазинов. Да, конечно, большинство покупателей заходят сюда просто за бутылочкой вина, но брендинг Oddbins добавляет ей шарма и ценности.

Профессия, увлечение и помешательство

Хобби как профессия — одна из самых мощных идей для жизни. Интерес к виноделию — это хобби в широком смысле слова, то есть пример работы, ставшей приятным времяпрепровождением. Ценители вина — домашняя разновидность сомелье, рыбаки — домашняя разновидность охотников, а кулинары-любители —

домашняя разновидность рестораторов и т. п. Я называю их профессионалами в области своих увлечений, так как считаю, что сигналы рынка увлечений исходят от людей, ищущих свое истинное призвание. Я считаю профессионалов в области хобби главными представителями сообществ по интересам. Поскольку с точки зрения бизнеса у них, во-первых, нет другого выбора и, во-вторых, они отражают важную социальную тенденцию: нужно быть сумасшедшим, чтобы не замечать, что ваше хобби одновременно может приносить вам как удовольствие, так и деньги, то есть две главные вещи в жизни человека, занимающегося бизнесом.

Многие успешные компании, начинавшие как малый бизнес, были основаны любителями-энтузиастами. Как правило, такой бизнес является продолжением хобби его основателей. Корпорацию Microsoft создали двое молодых людей из Гарварда, отдававшие все свое свободное время набивке перфокарт для школьного мини-компьютера. Изобретение новых микрокомпьютеров произвело на них столь сильное впечатление, что один из них (его звали Билл Гейтс) бросил колледж, чтобы начать собственное дело.

Великие компании, вроде Microsoft, стремятся навсегда сохранить стиль мышления, обеспечившего их успех. Он становится частью их культурной ДНК. Возьмем, к примеру, неуемную страсть Federal Express (FedEx) к приключениям, отличающую компанию с первых дней ее существования. Эту страсть привнесли в организацию сотрудники — бывшие пилоты истребителей.

Во времена молодости наших родителей даже самое обычное устройство, облегчавшее ведение домашнего хозяйства и освобождавшее человека от рутинной работы, воспринималось как чудо. Сегодня бытовая техника превратилась в банальный товар, но это не означает, что так будет всегда. Тенденции меняются. Ведь

десять лет назад большинство людей не проявляли ни малейшего интереса к самостоятельному приготовлению пищи.

Но самое удивительное, что может произойти на любом потребительском рынке, — это превращение его в маниакальный. Вы можете подумать, что речь идет о повальном увлечении хула-хупом или (сегодня) йо-йо. Однако тайная история многих рынков свидетельствует, что они были созданы в результате такого помешательства, то есть на волне культурного счастливого случая. Когда все помешались на джоггинге, а затем на аэробике, появился рынок кроссовок. До этого фирма Nike специализировалась на выпуске обуви для бега на длинные дистанции и объем ее продаж не превышал $1 млн. Еще одной удачей стало то, что бизнес-модель Nike не предполагала собственное производство. Дополнительные контракты на выпуск определенных моделей обуви позволили Nike быстро реагировать на изменения спроса.

- Playstation все сделала правильно, чтобы ее бренд поднялся на волне интереса к компьютерным играм.
- Успех Dulux и других брендов был связан с послевоенной революцией в производстве товаров из серии «сделай сам».
- Книжные магазины используют стремление людей к самосовершенствованию, подпитываемое новой, основанной на знаниях экономикой.

Новые социальные сети

Кроме прочего, для создания брендов можно использовать и социальные сети. Организация Neighbourhood Watch — крупнейший британский клуб, в него входят 6 млн человек. Бурно развиваются такие явления новой, неофициальной местной экономики, как воскресные распродажи с колес и программы поддержки

локальных экономик. Формирование социальных сетей как части человеческой жизни и взаимоотношений между людьми помогает созданию сообществ.

Классический пример — бренд Anne Summers (секс-товары). Большинство товаров продаются не только в нескольких магазинах в центре города, но и на вечеринках Anne Summers, организаторы которых за вознаграждение приглашают своих друзей и знакомых приятно провести время. В этом случае мы имеем дело с очень живой культурой сообществ, причем весьма увлеченных, в чем можно убедиться, посмотрев фильм «Мужской стриптиз», где показана сеть стрип-клубов и других предприятий секс-индустрии, работающих на раскрепощенных и независимых женщин.

В Великобритании процветает сетевая организация под названием National Childbirth Trust [2]. Ее цель — предоставлять информацию молодым мамам и организовывать тренинги для них. Участие в сообществе дает женщинам возможность устанавливать социальные контакты. В число сообществ, ориентированных на поддержку и социализацию своих членов, входят также организации «Анонимные алкоголики» и Weight Watchers [3]. Нередко подобные сети формируются для решения конкретных проблем. Скажем, широкую известность получили группы поддержки больных теми или иными недугами. Но социальные сети распространены и в других сферах жизни, не касающихся медицины.

Так, в США создан клуб владельцев автомобилей компании Saturn, оказавшей революционное воздействие на рынок. В ралли владельцев Saturn участвуют десятки тысяч человек. Это очень поучительно. Дело в том, что внешне автомобили Saturn выглядят довольно слабо, по крайней мере по сравнению с узнаваемыми

с первого взгляда брендами Volkswagen Beetle или Harley Davidson. Объективный и циничный маркетолог отказался бы рассматривать возможность создания клуба владельцев Saturn, так как эти автомобили не являются классикой жанра. Однако попробуем взглянуть на проблему изнутри. Существование клуба владельцев само по себе выделяет автомобиль из общего ряда: сообщество становится влиятельным медиасредством распространения бренда. А ведь каждый, кто приобретает автомобиль, хотел бы иметь в чем-то оригинальную модель!

Этот пример связан с темой, которую мы будем рассматривать в главе, посвященной правилу 12 нового маркетинга, то есть необходимости особого видения возможностей роста. Бренду не пристало отягощать себя сиюминутной реальностью, подобной башмакам на свинцовой подошве.

Общественные центры

Сформировать бренд-сообщество можно, превратив имеющиеся в вашем распоряжении торговые площади в место встречи членов объединений по интересам. Если вдуматься, торговые площади и так выполняют эту функцию. Допустим, вы владелец кафетерия в торговом центре. В определенное время суток он превращается в место встречи школьников, затем — в столовую для сотрудников расположенных поблизости компаний и, наконец, — в забегаловку для встреч и общения молодых мам или пенсионеров.

Предполагается, что новые кафе в магазинах сети Boots The Chemist будут не просто местом, куда на минутку заскакивают покупатели аспирина, а одним из таких общественных центров. Это соответствует тенденции к превращению процесса покупок в приятное и длительное времяпрепровождение. Я всегда рассматривал такой

подход как пример расширения участия потребителей в процессе продаж. Главным мотивом совершения покупок в Boots является потворство потребителей своим желаниям. Одни покупатели косметики приобретают ее, руководствуясь тем, что специалисты по исследованию рынка называют «желанием сделать подарок самому себе», другие — возможностью развлечься и получить удовольствие. Размещая кафе в крупном магазине или торговом центре, вы тем самым говорите потребителям: «Мы считаем, что это пространство может занять важное место в вашей жизни, так как здесь вы можете приятно провести свободное время». Что касается других посетителей магазина, в частности вечно занятых и уставших молодых мам, то пространство кафе станет для них оазисом, где они смогут отдохнуть в середине напряженного дня и немного отвлечься от своих проблем.

Идея создания публичного пространства для кратковременных встреч схожа с идеей получения чувственного опыта, о которой шла речь выше. В идеале, чтобы пространство стало уникальным, надо искать и находить творческие решения, касающиеся его устройства. Прекрасный пример — создание различных кафе: от конкурирующих с расположенными рядом заведениями фаст-фуда до великолепных заведений в современных торговых центрах. Можно перечислить такие места краткосрочных встреч, оживляющие этот сектор рынка:

- интернет-кафе;
- кафе, где продаются газеты и журналы;
- кафе, в которых за стойкой бара диджей;
- кафе с настольными играми;
- кафе в книжном магазине;
- кафе для любителей народных промыслов;

- кафе, где проходят дискуссии на философские темы;
- кафе в прачечной самообслуживания.

Разумеется, большая часть подобных мест остается обычными кафе.

Однако многие из них все равно отражают нашу идею места для дружеской встречи, просто они привычнее. Поэтому итальянское кафе — это, прежде всего, булочки чиабата, напоминающие нам о Средиземноморье. В американское кафе мы заходим, чтобы выпить кофе и на полчаса почувствовать себя в Соединенных Штатах. Ну и, наконец, все английские кафе выглядят именно так, как они изображаются в газете The Sun: то есть в них сидят таксисты и строительные рабочие, жующие картофель фри.

Очевидно, флагманские торговые точки вместе с потребителями проделали огромную работу по созданию кофейного общества. В результате кафе снова играют важную роль, какую 40 лет назад исполняли кондитерские Lyons. Безусловно, вы всегда сможете привести примеры неправильной работы кафе. Но вряд ли они являются показательными, не так ли?

Конвергенция медиасредств и брендов

Формирование суррогатных сообществ тесно связано с превращением бренда в медиасредство.

В конце концов, задача медиасредств состоит в объединении единомышленников за счет поддержки их ценностей и интересов. В экономическом смысле они предлагают свои рекламные возможности рекламодателям, заинтересованным в привлечении целевой аудитории. В соответствии с одним из положений нового маркетинга, бренд может отказаться от покупки рекламного пространства в существующих СМИ и создать собственное медиасредство.

Это позволит значительно упростить транзакции. Люди будут оплачивать качественное медиасредство за счет покупок, а вы избавитесь от необходимости грузить свой бренд дополнительными рекламными издержками. К тому же, если ваше медиасредство будет достаточно популярным, рекламное пространство станут приобретать специалисты по маркетингу, представляющие другие бренды. Корпоративный журнал сети супермаркетов Sainsbury — одно из самых популярных в Великобритании изданий, специализирующихся на освещении вопросов стиля жизни. И я уверен, что его финансирует не только компания Sainsbury, но и другие рекламодатели.

Настоящим откровением стало превращение корпорации Procter & Gamble из скучного, шаблонного рекламодателя в компанию, генерирующую прорывные идеи. В качестве медийной формы маркетинга сообществ корпорация избрала интернет-сайт, ориентированный на родителей. Его посетители общаются между собой и с корпорацией. Таким образом, Procter & Gamble получила прекрасную возможность изучать своих потребителей, не говоря уже о массе других преимуществ. Я уверен, что будущее медиасредств и маркетинга связано с их слиянием.

Компания Sony, известная своим даром предвидения, приобрела киностудию Columbia и основала Sony Music [4], стремясь, на мой взгляд, добиться синергии продуктовой линии и креативных медиасредств. Подобную модель всегда использовала компания Disney. Где же все-таки заканчивается популярное медиасредство и начинается не менее популярный продукт?

Моя уверенность в неизбежности конвергенции брендов и медиасредств подпитывается убеждением, что существующая система находится в кризисе. Несмотря на рост тарифов на рекламу, владельцы медиасредств испытывают постоянную нехватку финансо-

вых ресурсов. Это означает, что эффективная реклама — скорее не правило, а исключение. Кроме того, очевидно, что телезрители и читатели различных изданий устали от отвлекающих их внимание коммерческих сообщений, с которыми обращаются к аудитории надоедливые бренды.

Новый маркетинг предлагает перспективу творческого и осмысленного взаимодействия с потребителями при помощи новой бизнес-модели, предполагающей снижение издержек. Чтобы использовать открывающиеся возможности, нужны решимость и мудрость. Единственная причина того, что далеко не каждая компания становится брендом вроде Virgin, заключается в том, что у руля компаний стоят не такие дерзкие руководители, как Ричард Брэнсон.

По моему мнению, конвергенция медиасредств и брендов — одна из удивительных перспектив креативного бизнеса. Мне бы очень хотелось принять участие в реализации креативного, полезного для общества и дальновидного с точки зрения стратегии проекта, вроде издания «Серьезного журнала».

Взгляд сквозь призму сообществ

Опыт работы в креативном маркетинге требует умения решать самые каверзные вопросы. Одной из моих любимых идей нового маркетинга была концепция, подброшенная нами для компании розничной торговли, специализировавшейся на продаже очков.

В основе нашей идеи, реализовать которую планировалось с помощью бесплатных медиасредств: от витрин магазинов до новых телесериалов, лежало то обстоятельство, что человек в очках выглядит несколько умнее, чем без очков. В этой

категории уже невозможно было использовать магическую формулу сетей фаст-фуда: «два качественных товара по цене одного в течение часа с гарантией». Работая для Waterstones, мы намеревались сделать акцент на ощущениях и внешнем оформлении, чтобы привлечь внимание растущего сообщества работников умственного труда. Очки стали таким же отличительным признаком членов этого сообщества, каким в 1980-е годы были подтяжки для брокеров, работающих на фондовом рынке.

Одно из главных достоинств этой идеи состояло в том, что она выходила за пределы медиасредств и имела комплексный характер, то есть годилась для любых медиаформ, включая диалог. Возможности использования таких идей мы рассмотрим в следующей главе.

Примечания

1. WHSmith — британская компания розничной торговли, продающая книги, канцтовары, газеты, журналы и т. д. (прим. ред.).
2. National Childbirth Trust (Национальное сообщество будущих матерей) — британская благотворительная организация, созданная в 1957 году и занимающаяся проблемами, связанными с беременностью, рождением и воспитанием детей (прим. ред.).
3. Weight Watchers («Следим за весом») — американская компания по продаже диетических продуктов и товаров для снижения веса; создана в 1963 году; начинала свою деятельность с организации дискуссионных групп по проблемам снижения веса (прим. ред.).
4. Sony Music Entertainment — крупнейшая в мире компания звукозаписи, контролируемая Sony Corporation (прим. ред.).

правило 10

используйте стратегический креатив

Суть правила

Мы приступаем к рассмотрению правила нового маркетинга, которое в наибольшей степени соответствует концепции новых медиасредств.

Приемы и широта охвата маркетинга старого образца в основном определялись используемыми медиасредствами. Известные бренды, вроде Coca-Cola и Marlboro, для своего развития широко использовали печатную рекламу. Рост влияния брендов, связанных с массовыми устремлениями потребителей, был вызван распространением такого ориентированного на чувства медиасредства, как телевидение.

Новый маркетинг совсем не обязательно прибегает к помощи современных медиасредств. Информационные потоки уже не прокладывают новые русла, а скорее выходят из берегов. Новый маркетинг более свободен в применении мультимедийных идей.

Старые медиасредства используются в новых формах. В таком случае креатив носит стратегический, а не зависящий от конкретных медиасредств характер.

Ключевая концепция креативности нового маркетинга — это концепция жанра. Жанр является формой творчества, выходящей за пределы одного медиасредства. Скажем, любовный роман может существовать в форме книги в мягкой обложке, телевизионной мыльной оперы, публикации в журнале (с продолжением), чата в Интернете и, возможно, компьютерной игры, продаваемой в магазине.

ПРИВЕДЕМ ПРИМЕР

В маркетинге модной линии Khaki бренда Gap использовался современный танец. Телевизионная реклама пыталась донести до аудитории как можно больше информации об осязаемом опыте и ценностях этого суббренда на языке тела. И теперь всякий раз, завидев скейтбордистов, я вспоминаю о бренде Gap и наоборот.

Используйте стратегический креатив

Я надеюсь, что вы уже поняли: в основе нового маркетинга лежит находчивость и отказ от шаблонов. Именно в этом заключается суть десятого правила. Мы имеем дело с еще одной конвергенцией — постепенным слиянием стратегии и креатива. Стимулом к ней становится расширение выбора (например, средств связи и коммуникаций). Поэтому стратегический выбор направления развития маркетинга оказывает определяющее воздействие на творческое содержание.

Расширение диапазона информационных средств, используемых в интересах креативного брендинга, было вызвано развитием

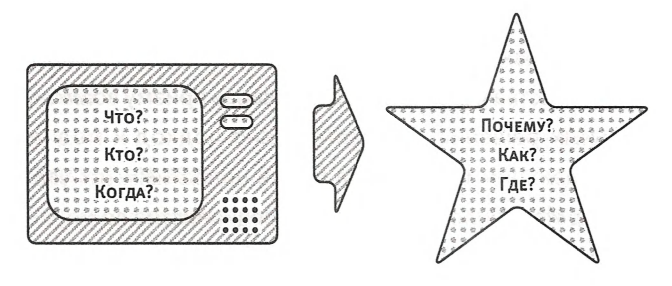
цифрового телевидения. Кроме того, в 1990-е годы происходил быстрый рост других относительно новых медиасредств, таких как Интернет. Благодаря информационному взрыву творческая сторона маркетинга претерпевала позитивные изменения точно так же, как доступность ингредиентов для домашней кулинарии в творческом плане положительно повлияла на то, что и как мы готовим у себя дома.

Маркетинг, длительное время пребывавший в полудреме, должен был проснуться. Сегодня большая часть традиционного медиапространства рассматривается сквозь призму возможности оригинальных решений. Соответственно подход к медиасредствам, освещающим бренд, стал более целостным (от упаковки до рекламы). Изменилось отношение специалистов по маркетингу и к таким информационным элементам бренда, которые раньше незаслуженно оставались в тени (склад, логотип или сервисные фразы).

Ранее возможности развития бренда определялись привычными целями применения традиционных медиасредств (обеспечение осведомленности о бренде; распространение информации о выгодах, связанных с использованием бренда; придание продукту индивидуальных особенностей). В результате креатив играл декоративную роль. В лучшем случае специалисты по маркетингу должны были ответить на вопрос: «Можем ли мы использовать то или иное медиасредство не так, как наши конкуренты?» Естественно, это негативно отражалось на стратегии бренда. Работая в своем первом агентстве, я с удивлением узнал, что существует шесть главных рекламных стратегий — от прямого отклика до действий, направленных на перевоспитание потребителей, не покупающих определенный товар или услугу. Но поскольку в то время маркетинг носил рутинный характер, а его

формы оставались почти неизменными, для решения большинства задач применялись традиционные методы.

Расширение диапазона медиасредств означает, что маркетинг приобретает мультимедийный характер. В связи с чем меняются акценты и рождаются идеи, выходящие за пределы использования медиасредств, а также возникают общие стратегические вопросы, требующие творческого ответа:



Ограниченная креативность при выборе медиасредств

Несколько лет назад кто-то сказал, что люди, работающие со средствами массовой информации, — это новые креативщики. Имелись в виду специалисты рекламных агентств по медиапланированию, в чьем фокусе внимания находились, прежде всего, новые медиасредства. Этот период времени отличался повышенным вниманием к экспериментам с формами медиасредств и увеличению креативности содержания.

Думаю, такое утверждение справедливо лишь отчасти. Расширение возможностей медиасредств, которые могли бы использоваться для создания брендов, означает, что первоначальный выбор медиасредства и жанра важнее последующих решений. Однако я боюсь, что на самом деле многие из тех, кто работал

со СМИ, не были настоящими креативщиками. В результате новые способы применения медиасредств сводились к спонсированию существующих телевизионных программ. В начале 1990-х годов в Великобритании эта идея работала достаточно эффективно, так как количество рекламодателей было невелико и спонсирование обходилось им недорого. Первоначально небольшие бренды получали хорошее освещение в высококачественных телевизионных программах. Довольно быстро им удалось выделиться из общего ряда, так как спонсирование было новинкой и привлекало внимание зрителей. Одним из успешных брендов стал Beamish.

В то время Beamish был малоизвестным брендом крепкого портера. Выпускавшая его компания спонсировала популярную телевизионную программу «Инспектор Морз». Креативная идея этой телепрограммы состояла в том, что расследование преступлений происходило в роскошных интерьерах: в колледжах Оксфорда и чопорных загородных домах. Естественно, главный герой сериала был знатоком оперы, классических автомобилей и настоящего эля. Спонсирование этой программы сделало бренд Beamish престижным и упоминаемым. Кроме того, он унаследовал целый пакет ассоциаций, связанных с аутентичностью. Предполагается, что именно такой эффект и должно давать спонсирование.

Проблема спонсирования, которое является чем-то средним между циничной сделкой и благотворительностью, заключается в том, что вы впрягаетесь в одну упряжку с теми, чья креативная тема не имеет ничего общего с вашим брендом. В случае спонсорства вы получаете от медиасредства то, что, возможно, никак не сочетается со стратегическими проблемами вашего бренда. С точки зрения креатива, вы ограничены связью между брендом и творческой повесткой дня подшефного медиасредства. Это отчаянная попытка избежать, чтобы наименование бренда приклеилось

к телепередаче. Безусловно, создатели бренда заинтересованы в спонсировании конкретной телепередачи, но нередко при этом телега оказывается впереди лошади или же лошадь везет телегу не туда.

Преодоление ограниченности медиасредств (сначала «почему» и «как», и только потом — «где»)

Самый эффективный с точки зрения нового маркетинга подход прямо противоположен спонсированию телепередач. Он сводится к тому, чтобы сначала выявить информационную проблему, точнее — главную проблему вашего бренда, а затем найти способ ее креативного решения. Такая диалектика и является тем, что я называю стратегическим креативом. Мы имеем дело не просто со стратегией, потому что ответ на вопрос «как?» обычно предполагает некое особое творческое решение, латеральный разрыв. Отвечая на этот вопрос, мы не ограничиваем себя поиском новых и креативных медиасредств, поскольку ответ учитывает потребности бизнеса.

Эта идея была реализована сотрудниками агентства St. Luke's совместно с международной командой сотрудников IKEA, ответственных за разработку каталога товаров, который должен был распространяться с помощью новых электронных СМИ. Предварительно команда клиента определила возможности точного воспроизведения каталога в новых медиасредствах, знакомящих потребителей с ассортиментом товаров IKEA до посещения ими магазина или оформления почтового заказа. Однако мы предложили отказаться от рассмотрения всех новых информационных средств и попытаться выявить сегодняшние потребности компании и понять, насколько им соответствует

печатный каталог. Мы обсуждали самые разные взаимоисключающие решения: делать ставку на новых или постоянных клиентов, стремиться к более частому посещению магазина или увеличению количества покупок, добиваться расширения рынка в целом или увеличения доли рынка IKEA.

Согласившись, что новый каталог должен быть нацелен на рост бизнеса (его издание требовало дополнительных расходов, которые покрывались бы за счет развития бизнеса), мы попытались определить, какие новые медиасредства в наибольшей степени соответствуют поставленным целям. В результате было предложено несколько творческих идей в области применения новых СМИ. Я имею в виду новые формы использования Интернета, позволявшие работать с потенциальными клиентами за пределами магазинов IKEA. Предлагаемый брендом ассортимент товаров мы рассматривали как неотъемлемый элемент таких форм использования. К сожалению, к моменту публикации этой книги подробности наших разработок носили конфиденциальный характер, так как речь идет о живом проекте. Замечу лишь, что многие наши идеи связаны с вопросами, рассмотренными в этой книге (темы «Образование», «Создание сообществ по интересам»).

Предлагаемый нами подход очень прост. Попытайтесь понять, в чем именно заключаются проблемы бизнеса, а затем постарайтесь найти соответствующие ответы. Если вы последуете нашему совету, инновации навсегда перестанут быть для вас проблемой, потому что будут происходить сами собой.

Почему специалисты по маркетингу часто игнорируют эту аналитическую возможность? По-моему, все дело в том, что они зацикливаются на общепринятых правилах и представлениях. Размышлять, опираясь на основные проблемы бизнеса, совсем не сложно, — для разработки стратегического решения проблем

IKEA нам понадобился всего один день. Однако по сравнению с написанием маркетинговых планов, опирающихся на традиционные представления о менеджменте, эта работа пугает. Серьезные размышления означают необходимость выхода за рамки не только очевидности, но и общепринятых представлений.

Не напоминает ли вам значительная часть бизнес-планирования процессы судебных органов Великобритании, чьи решения не должны противоречить вынесенным в прошлом вердиктам? Одна из причин этого, безусловно, связана с необходимостью соблюдать иерархию во время принятия решений. Судя по моему опыту, важнейшие факторы успеха любого маркетингового предприятия включают постоянное участие в разработках лиц, ответственных за принятие решений. Без этого, предлагая руководству неожиданные ходы, вы всегда будете наталкиваться на непонимание независимо от того, хороша или плоха ваша идея.

Сила жанра

А сейчас я хотел бы подробнее рассмотреть, в чем же новый маркетинг противоречит старым представлениям. На практике это означает, что он требует научиться мыслить в категориях жанра. Жанр — особая форма творчества, существующая как внутри, так и за пределами какого-либо единичного медиасредства. Документальные фильмы — это жанр, существующий и на телевидении, и в кинотеатрах. Любовные романы — это телевизионный, кинематографический или литературный жанр. Традиционные жанры могут использоваться и в новых СМИ. Например, интересно было бы встроить в компьютерные игры любовный роман. По-моему, жанры — это лучший инструмент создания креативных стратегий, так как они позволяют правильно мыслить, то есть

использовать специфику конкретного медиасредства, но не зависеть от нее.

Благодаря жанру мы понимаем, как должен работать новый маркетинг. Секрет воздействия любовных романов на аудиторию заключается в том, что читатели или зрители спасаются от реальности, отождествляя себя с героями произведений. Этот жанр может быть весьма полезен для бренда, уводящего потребителей от действительности (скажем, для духов). Общий характер жанровых идей позволяет использовать их и в качестве стратегии. Выбор нового креативного жанра для вашего бренда и рынка можно сравнить с перенастройкой телевизора или рефреймингом. Сегодня маркетинг парфюмерных брендов главным образом тяготеет к жанру любовных романов. Чтобы придать ему новую форму, можно использовать документальный жанр, позволяющий создать более близкий потребителям, личностный, а следовательно, аутентичный бренд.

Призыв Avon

Нечто подобное попытался сделать бренд косметики Avon. Несколько лет назад он провел рекламную кампанию в документальном жанре. Ролики крупным планом демонстрировали особые эмоциональные моменты в жизни женщин. Так, главной героиней ролика, посвященного водостойкой туши для ресниц, была мать, рыдающая на плече у друга, потому что ее ребенок первый раз пошел в школу. Косметика Avon распространяется агентами, которые регулярно посещают своих клиентов и устанавливают с ними личные отношения. Соответственно в документальной рекламе нашли отражение и эти контакты, и реальные взаимоотношения. К сожалению, у меня нет информации,

позволяющей судить об успехе рекламной кампании Avon. Она была достаточно короткой, а значит, скорее всего, не оправдала возлагаемых на нее надежд. Но, независимо от эффективности этого решения, выбор определенного жанра был очень четким и стратегически правильным.

Рок в стиле Khaki

Еще один пример жанрового подхода предлагает нам бренд Gap. В основной рекламе бренда Gap нет ничего нового. Она построена на участии музыкантов, исполняющих импровизации. Ее идея — оригинальность (или аутентичность). Gap использует тот же жанр, что и большинство джинсовых брендов, — поп-видео. Такая реклама отличает, например, бренд Levi's. Использовавшееся им в конце 1980-х — начале 1990-х годов поп-видео было настолько хорошо, что довольно часто попадало в рейтинги популярных музыкальных записей.

По сравнению с роликами Levi's, реклама Gap была более живой и непосредственной, что соответствовало культурным тенденциям начала 1990-х годов. В то же время ее создатели с точки зрения жанра не предложили ничего нового: они лишь незначительно изменили форму подачи рекламы. В новом жанре, принципиально отличающемся от других, была создана реклама одежды суббренда Gap Khaki. Таким креативным жанром стал современный танец. Героями рекламных роликов Gap Khaki были облаченные в одежду Khaki танцоры — представители самых разных направлений: от танцев на скейтборде до джайва. Реклама рассказывала, насколько комфортной является одежда Gap Khaki, какую свободу физических движений она предоставляет. Согласно замыслу создателей рекламы, исполнители танцев должны были донести

до аудитории ощущения подвижности тела и полноты жизни. Эти элементы рекламы воздействовали на самую разную аудиторию. Они апеллировали к одной из фундаментальных потребностей людей — движению и к особому восприятию потребителями составляющих бренда — ощущению комфорта и хорошего самочувствия от ношения неформальной одежды, дающей ощущение подлинной свободы.

Главный стратегический вопрос рекламной кампании Gap Khaki состоял в том, удастся ли бренду вернуть лидирующие позиции практически вышедшему из моды направлению — одежде в стиле милитари цвета хаки. Суббренд должен был сделать подобную одежду актуальной классикой, которая в течение нескольких лет пользовалась бы повышенным спросом. Для решения этой задачи, как и в случае с ретромодой, необходимо было вплести в ткань цвета хаки несколько креативных нитей.

Наиболее эффективно жанровый подход работает в тех случаях, когда с помощью медиасредств удается приблизиться к конкретному опыту использования товара людьми. Возможно, покупатели, выбирающие одежду Gap цвета хаки, никогда не танцевали джайв, но они определенно испытывали потребность в свободе движений.

Мировые блокбастеры и Coca-Cola

Бренд Coca-Cola также отошел от традиционных рекламных жанров. Выбор нового пути во многом определило агентство Creative Artists (объединение голливудских режиссеров). Ему было поручено создать полный юмора рекламный ролик, используя краткий слоган Always («Всегда»), передававший аутентичность, фундаментальность, символизм бренда. Эта реклама стала

для американского бренда глотком свежего воздуха, поскольку голливудских режиссеров, как и компанию Coca-Cola, отличает творческое видение. Мне особенно нравятся ролики с находчивым белым медведем.

Еще одним мощным жанром, выбранным Coca-Cola, стал футбол. Рекламные ролики создавались для болельщиков в стиле «ешь, спи, пей», сопровождающем успешные Кубки мира. Аудитория футбольных фанатов вряд ли уступает по своим размерам рынку этого популярного напитка. К тому же она отличается той любовью к жизни, которую всегда воспевал бренд. Это был поистине совершенный союз.

Идея рекламы «Перерыв для Diet Coke» (перерывы в работе и делающие карьеру девушки) позволила бренду, отрицающему сахар, сыграть на рынке прохладительных напитков позитивную роль. Реклама оказала воздействие и на меня, поскольку она непосредственно вторгалась в жизнь людей, хотя ролики Diet Coke показались мне довольно слабыми и предсказуемыми по исполнению. Я понимаю, что это глобальная рекламная кампания, но ведь Голливуду удается создавать глубоко затрагивающие аудиторию широкомасштабные фильмы с острыми и оригинальными сюжетами. Может быть, для создания достойной рекламы Diet Coke бренду следует вновь обратиться к Creative Artists?

Давайте поговорим!

Примером использования жанрового подхода служит реклама British Telecom, пропагандирующая средство связи, которое позволяет поддерживать и развивать взаимоотношения между людьми в процессе телефонного разговора. Как я уже писал,

рекламные объявления делали акцент на возможностях более эффективного применения телефона в повседневной жизни. Они учили, как правильно говорить по телефону, использовать разные способы ведения диалога и линии поведения. Таким образом, люди могли сами убедиться в том, что говорить хорошо!

Частицы реальности

В качестве жанра для рекламы радиостанции Radio 1 агентство St. Luke's выбрало документальный реализм. Мы исходили из того, что аудитория считала эту станцию неестественной, хотя все происходящее за кулисами Radio 1 (например, работа диджеев) было очень стильным и заслуживало доверия. Рекламная кампания радиостанции проходила под лозунгом «Делайте, как мы». Использованный нами сдержанный тон охладил пыл сатириков, высмеивавших старое попсовое Radio 1.

Кроме того, радиостанция сделала ставку на жанр озвучивания реальных событий и в первую очередь на трансляцию музыкальных фестивалей Glastonbury и Tribal Gathering. Radio 1 не только присутствует на подобных мероприятиях, но и стремится взаимодействовать с их участниками в разных пикантных формах. Так, для фестиваля Glastonbury, одного из самых «пахучих» событий музыкального календаря, радиостанция закупила душевые кабины! Естественно, Radio 1 организует и прямые трансляции с фестивальных площадок. Жанр реальных событий способствует развитию предлагаемого продукта и созданию положительного образа бренда. Главный вопрос, на который пытается ответить радиостанция: «Может ли столь крупное мероприятие быть хорошим?» И трансляция реальных событий является прямым подтверждением, что такие мероприятия могут быть крупными

и хорошими одновременно. Для этой стратегии мы предложили слоган One Nation («Одна нация»).

Пример из области анимации

Классический пример использования жанра анимации — бренд Disney.

Впрочем, в мире кинематографа Disney, в сравнении с любой другой студией, — не просто бренд. Соперничать с ним по шумихе, сопровождающей выход каждого нового фильма, может только Стивен Спилберг. И я уверен, что мы имеем дело с чем-то большим, нежели система ценностей и ожидания аудитории. Причина заключается в том, что Disney остается собственником жанра мультипликационных фильмов и персонажей. Я имею в виду героев, которых вы можете встретить в тематических парках Disney и в магазинах игрушек.

По мнению многих специалистов, в XXI веке главной формой передачи информации будет анимация, так как уже сейчас она широко используется в детских фильмах и компьютерных играх. Кроме того, существует несколько телевизионных анимационных хитов: «Симпсоны», «Южный парк» и «Уоллис и Громит». В будущем анимационные герои могут стать ведущими выпусков новостей. Несомненно, присутствие таких персонажей значительно расширяет творческие возможности: «мультяшки» могут изменять не только свой внешний облик, но и свою сущность, а также более адекватно откликаются на интерактивное окружение. Если на протяжении последних 100 лет мы моделировали свою внешность и поведение, ориентируясь на звезд кинематографа, то теперь мы будем все чаще подражать анимационным персонажам (в Японии эта тенденция

уже набрала силу в отраслях по производству модной одежды и косметики).

До сих пор мы рассматривали примеры только из сферы рекламы и медиасредств, но идея жанров не является настолько узкой.

Если уж бренд Gap решился выбрать в качестве жанра для своего суббренда Gap Khaki современный танец, то он легко мог бы использовать для своей рекламы совершенно новые формы медиасредств. Я имею в виду аркадную игру «Мания ритма», с которой мне довелось познакомиться в Японии. Она была выпущена сразу после всеобщего помешательства на диско. Игрок должен следовать инструкциям относительно танцевальных движений, быстро нажимая кнопки на клавиатуре в определенной последовательности. Эта игра могла бы пользоваться большой популярностью в универмагах или в барах — главном медиасредстве Gap.

Компания, использующая новые медиасредства (подобные «Мании ритма»), очевидно, стремится к известности. Публика ожидает творческих рекламных решений, поэтому предъявить то, что может по-настоящему удивить ее, очень непросто — так же, как заставить людей регулярно посещать художественные галереи, не говоря уже об использовании той же креативной идеи в реальной жизни...

Жанр современного танца открывал перед Gap самые широкие возможности. Бренд мог бы сказать новое слово в аэробике (необычные танцевальные упражнения) или стать инициатором вечеринок для молодых людей, одетых в Gap Khaki, в самых знаменитых ночных клубах. (Именно это стало первым шагом на пути возрождения бренда Levi's, когда в начале 1980-х годов доступ в ночные клубы Лондона был открыт только тем, кто был одет в классическую модель 501 с правильно застроченными

швами.) В общем, если у вас есть сильная жанровая идея, вы легко и быстро найдете много вариантов нового креативного маркетинга.

Пионер пострекламной эпохи

Примером того, насколько эффективными могут оказаться напрямую не связанные с рекламой жанровые идеи, является рынок сигарет. Мне никогда не доводилось работать с табачными брендами, однако анализ их опыта позволил мне сделать несколько весьма ценных общих выводов относительно эффективности нового маркетинга.

В ходе одного из долгосрочных исследований результатов маркетинговых акций на рынке сигарет было сделано потрясающее открытие. Как выяснилось, на рынках европейских стран, где действует запрет на рекламу сигарет и табачным брендам запрещена спонсорская деятельность, количество курильщиков росло значительно быстрее, чем в отказавшейся от подобных запретов Великобритании. При желании я мог бы назвать несколько вероятных тому причин. Но главное, что на рынках, где рекламу сигарет поставили вне закона, табачные бренды вынуждены были использовать творческие формы скрытого продвижения товара, а не постеры с изображением торговой марки.

Например, Camel запустил модную линию одежды, обуви и сумок. Используемый брендом креативный жанр — преимущественно изделия из коричневой кожи. По этому же пути идет и Marlboro. Эти бренды и стоящие за ними архетипы, такие как ковбой и пустыня, олицетворяют суровое мужество и бескрайние просторы. В начале 1990-х годов выпускаемая под брендами

Camel и Marlboro обувь (в частности, Timberland) была чрезвычайно актуальна. Основным потребителем на рынках этих брендов являются молодые женщины, предпочитающие сигареты Marlboro Light по тем же причинам, по которым они употребляют пиво в бутылках и предпочитают атрибуты мужской моды: они экспериментируют с внешними атрибутами мужественности.

Жанровый стиль мышления

Жанровая идея включает три взаимосвязанных вопроса.

> **Где?** Какие креативные медиасредства необходимо использовать для решения конкретной задачи?
> **Как?** Какое воздействие, по вашему мнению, окажут коммуникации на людей, и как они могут повлиять на повседневную жизнь потребителей?
> **Почему?** Соответствует ли это вашим коммерческим потребностям в маркетинге?

Если у вас есть сильная, оригинальная стратегическая идея, позволяющая ответить на все три вышеперечисленных вопроса, значит, вы на правильном пути. Нередко поиск способа реализации творческой идеи является самой простой составляющей процесса. Вот почему творческий жанр представляет собой тот уровень мышления, которого требует стратегический креатив, — здесь пересекаются все три элемента правильного ответа. К тому же он достаточно прост и побуждает к действиям: ведь именно благодаря ему люди начинают мыслить продуктивно.

Коллекционеры жанров

Если вы хотите научиться мыслить в категориях жанра, вам нужно изучить огромное количество разных примеров. Специалистам по маркетингу следует чаще посещать кинотеатры, книжные магазины и играть в аркадные игры. Мой клиент из корпорации Coca-Cola Ник Хан, директор по новым стратегиям, часть своего рабочего времени тратит на то, чтобы найти и извлечь полезные уроки из новых культурных событий. Так, за последнее время он:

- посетил Великобританию, чтобы узнать детали эмоциональной реакции публики на смерть принцессы Дианы;
- съездил в Японию, чтобы получить информацию о культурном воздействии на жителей островной страны зимних Олимпийских игр в Нагано;
- проанализировал процесс выхода на экраны американских кинотеатров художественного фильма «Годзилла».

В каждой маркетинговой компании должны быть люди, мыслящие и поступающие аналогичным образом.

правило 11

стремитесь к известности

Суть правила

На протяжении 100-летней истории маркетинга неизменным оставалось одно — великие бренды с самого начала стремились стать знаменитыми. Впрочем, сама сущность популярного бренда претерпела некоторые изменения.

Раньше известность бренду обеспечивала его запоминающаяся неизменная основа, его ядро. Маркетинг старого образца решал эту задачу посредством повторяющихся, привлекательных для потребителей форм выражения индивидуальности бренда. Для брендов, как и для кинозвезд, быть знаменитым означало принимать желанный для публики вид и постоянно демонстрировать привычную внешность, что отдаляло и тех и других от аудитории и способствовало их идеализации.

Сегодня понятие известности очень изменчиво. Оно означает скорее актуальность и связь с какими-либо интересными акциями.

Известность может улетучиться довольно быстро, поэтому бренды должны регулярно подогревать интерес потребителей к себе. В настоящее время этот интерес зависит от того, насколько бренд связан с повседневной жизнью простых людей.

ПРИВЕДЕМ ПРИМЕР

Ричард Брэнсон.

Этот человек снова и снова предпринимает попытки облететь Землю на воздушном шаре. На презентации модной коллекции Virgin Brides он появился в женском свадебном платье. Его мемуары в течение нескольких месяцев печатались в The Sun. Он подал иск на компанию по проведению лотерей, обвинив ее в коррупции. Ричард Брэнсон и его бренд Virgin всегда вместе. Знаменитый предприниматель Virgin озаряет своим именем дорогу вперед.

Стремитесь к известности

Брендинг всегда был нацелен на обеспечение широкой известности конкретной торговой марки. В печатную эпоху маркетинга слава достигалась благодаря продолжительным рекламным кампаниям, в ходе которых весь мир наводнялся постерами с символами Coca-Cola (всеми узнаваемый шрифт), Marlboro (всеми узнаваемый ковбой Мальборо) и т. д. Затем пришла эра радио с ее слоганами, джинглами, а потом — более продвинутая эпоха телевизионных роликов с участием знаменитостей и специально придуманных персонажей. Впрочем, для создания рекламы использовались и другие инструменты, способствовавшие запоминанию аудиторией продвигаемых марок. В наше время эквивалентом стандартных объявлений и массовых коммуникаций является известность, популярность. Она дает брендам большую

свободу и позволяет им играть на одном поле с художественными фильмами и президентами.

Бренды выходят на большую сцену

В прошлом синонимом известности бренда была осведомленность о нем, которую обеспечивала запоминающаяся реклама. Сегодня это обходится слишком дорого. Предположим, что в 1955 году на рекламу уходила половина выделяемого маркетингового бюджета. В 1995 году, с учетом инфляции и повышения тарифов на информационные услуги, ваши затраты на рекламу составили бы 90 % всех маркетинговых расходов. К тому же за это время реклама перестала быть эффективным средством обеспечения осведомленности о бренде. Известный рекламодатель — это крупная рыба в стоячем болоте (я уже писал, что в наше время люди меньше всего доверяют рекламе). Чтобы добиться не достижения целевых показателей осведомленности о бренде, а настоящей известности, вы должны заслуживать того, чтобы о вас говорили в новостях.



То, что нужно для славы

Сегодня брендинг стал более динамичным: он представляет собой скорее не самоцель, а побочный продукт маркетинга.

Это утверждение прекрасно иллюстрирует следующая история.

Когда на рынке началась паника, вызванная последствиями употребления препарата Tylenol, американское подразделение компании Johnson & Johnson, невзирая на колоссальные издержки, полностью изъяло его из продажи. Кому-то такая реакция на потенциальные риски могла показаться чрезмерной. Однако предпринятые Johnson & Johnson действия гарантировали обществу отсутствие опасности, связанной с применением препарата. Теоретически у потребителей мог сложиться негативный образ бренда, не способного обеспечить их безопасность. На самом деле решительные действия компании привели к формированию у американцев доверия к корпорации Johnson & Johnson. Ее поступок наглядно продемонстрировал соблюдение компанией принятых на себя добровольных обязательств по облегчению страданий людей. Это было самое лучшее, что компания могла сделать для развития бренда, и она до сих пор получает дивиденды от этих действий.

Если бренд стремится не просто к известности, а к настоящей славе, нужно сделать то, что обеспечит подобную славу. Причем это следует делать все время, потому что (и это хорошо знают продюсеры, работающие в области музыки и кинематографа) без постоянной рекламы слава быстро проходит.

Рекламная машина Ричарда Брэнсона

Вот почему Ричард Брэнсон является самым ценным активом бренда Virgin. Люди считают, что он принимает самое живое участие в каждом новом предприятии Virgin. Мне кажется, это естественно, так как Брэнсон — лицо компании. Однако реальная ситуация внутри компании Virgin имеет мало общего с представлениями публики. Брэнсону удалось сформировать команду

исключительно талантливых и динамичных молодых менеджеров, имеющих на территории империи Virgin полную свободу действий (многие из них работают по принципу франчайзинга).

Но Ричард Брэнсон — действительно буйный актив компании, поскольку он все время находит повод, чтобы засветиться в выпусках новостей с выгодой для зонтичного бренда. Новатор и искатель приключений Брэнсон — это бренд в действии: он то борется против грязных делишек компании Airways или коррупции при проведении лотереи, то вдохновенно рассказывает о своей жизни. Ричард Брэнсон сделал ставку на превращение Virgin в знаменитый глобальный бренд задолго до того, как партия лейбористов обратилась к услугам политтехнологов.

Реклама Virgin отличается тем, что по своим масштабам превосходит все предлагаемые брендом товары и услуги. Информация о бренде не только публикуется в специализированных изданиях, но и постоянно звучит в национальных новостях. Бренд Virgin не барахтается в болоте платных медиасредств, а играет на большой сцене. Одна из причин прекрасных результатов используемого Ричардом Брэнсоном подхода заключается в том, что знаменитости являются главными героями публичных новостей. Жизнь звезд становится одной из самых распространенных форм современной информационной культуры. Публичная арена становится ближе к частной жизни и к простым людям.

Публичная жизнь становится ближе к частной

Мы привыкли к тому, что публичная сфера является прерогативой традиционных институтов: монархии, правительства, государства, закона, экономики, университетов. Поэтому в прошлом новости носили официальный и обезличенный характер, а их содержание

сводилось главным образом к информации о деятельности органов власти. Передача информации осуществлялась на официальном языке правящих классов и в соответствующем стиле. Новости носили формальный характер. Ведущие дистанцировались от главных действующих лиц — людей, и рассказывали о должностных лицах, лишенных всякой индивидуальности.

Сегодня публичная сфера стала очень близкой к частной жизни людей и приобрела настолько личностный характер, что политики вроде Билла Клинтона ощущают немалый дискомфорт. Их не может не раздражать то обстоятельство, что частная жизнь известных людей превратилась в предмет пристального внимания общественности. Героями новостей по-прежнему остаются люди, занимающие определенные должности, но информация о них носит персональный характер и передается на неформальном, простом и понятном аудитории языке. Вместо отчетов об исторических событиях новостные программы рассказывают о трагедиях людей и нравственных проблемах (например, о безбожии, личных драмах и борьбе с болезнями).

В последние пять или шесть лет самой популярной телевизионной мыльной оперой стала жизнь британской королевской семьи: наше внимание было приковано к разводам августейших особ, ANNUS HORRIBILIS гибели принцессы Дианы. Эта трагедия была примером того, насколько тесно информационные средства могут связать судьбы знаменитостей (казалось бы, очень далеких от повседневности) с жизнью и чувствами простых людей.

Тема дня как новостной бренд

Трагическая история гибели принцессы Дианы — пример того, как новостные медиасредства могут создавать свой краткосрочный

бренд, который принято называть темой дня. Под темой дня понимается новость, касающаяся интересов всего общества и широко обсуждаемая. Работа редакторов новостей состоит в установлении связи между новыми событиями и старой повесткой дня. Это делается для того, чтобы общество правильно восприняло информацию о происходящих событиях. Поэтому информация о таких трагических новостях, как смерть принцессы Дианы, включает выражения «затравленная средствами массовой информации» и «управление автомобилем в нетрезвом состоянии», а также соотносится с образами «отнятых у нас» знаменитостей (скажем, Мэрилин Монро). Это своего рода условный информационный рефлекс, создаваемый СМИ. Подобные приемы помещения событий в исторический контекст могут использоваться и для решения маркетинговых задач. Причем не только для создания брендов или осуществления действий, вплетающихся в ткань более важных событий, но и для выработки условного информационного рефлекса у потребителей, который мог бы с выгодой использоваться брендом.

Playstation: предрекламная подготовка

В качестве примера можно привести запуск в Великобритании игровой приставки Sony Playstation. Его заключительным аккордом стала телевизионная рекламная кампания, проводившаяся вымышленной организацией Society Against Playstation (Общество противников Playstation). Главную роль в этих рекламных роликах играл ведущий, работающий в стиле американских телевизионных проповедников 1950-х годов, убеждавших молодых людей хранить невинность до свадьбы. Этот ведущий предупреждал телезрителей, что использование Playstation может вызывать

опасные последствия. Его аргументация во многом напоминала доводы противников телевидения: оно, мол, негативно воздействует на детей. В заключение ведущий объявлял свой главный лозунг «Не дайте Playstation поработить себя!».

Разумеется, все эти доводы и лозунги играли на руку продукту. Playstation — не просто электронное устройство, незначительно ускоряющее аркадные игры, а огромный скачок вперед, сравнимый с появлением телевидения. Реклама играла на желании каждого подростка обладать запретными вещами, не одобряемыми родителями. Такие действия прекрасно соответствовали типу игр, пользующихся наибольшей популярностью на рынке игровых приставок, — в частности, «Обитель зла» и «Большая автомобильная кража». Рекламная кампания придала Playstation привлекательность запретного плода и обеспечила необходимую степень аутентичности. Однако затем, когда бренд попытался стать знаменитым, были предприняты еще более хитроумные действия.

Задолго до запуска этой кампании на специализированных выставках электронных товаров широко распространялись листовки, подписанные никому не известной организацией Society Against Technology (Общество противников технологии). В то время в новостях уже обсуждалось движение новых луддитов, в том числе такие шокирующие истории, как история Унабомбиста [1]. Однако Society Against Technology, независимо от Sony, создали действительно реальную тему для кампании Society Against Playstation. На этом андеграундном, аутентичном фоне телевизионной рекламной кампании заиграли новые краски — имеется в виду использование рекламных наклеек и пиратских постеров — Общества противников Playstation. Это напоминало действия радикальных политических движений. Запуск

телевизионной кампании оказался естественным развитием горячей протестной темы и без того овладевшей массами.

Старые игровые приставки использовали традиционные методы создания брендов и были просто вытеснены с рынка силой Playstation. Этот пример — прекрасная иллюстрация того, что в наши дни правила нового маркетинга являются самыми эффективными.

Несмотря на то что по показателю быстродействия приставка Nintendo 64 в два раза превосходила Playstation, опровергая тем самым все утверждения, на которых базировалась кампания Общества противников Playstation, первый бренд не имел ни малейшего шанса победить в борьбе за доверие потребителей. Playstation — очень сильный бренд нового поколения, сделавший ставку на то, чтобы стать знаменитым. Его репутация запретного плода способствовала созданию неформальных клубов Playstation, куда входили целые компании друзей, играющих в одни те же игры и устраивающих виртуальные соревнования между собой.

Безусловно, отчасти успех Playstation объяснялся тем, что приставка была разработана и произведена компанией Sony. Однако это необязательно должно было стать решающим фактором в конкуренции с такими специалистами по игровым приставкам, как Nintendo. (Представьте себе, что новые системы компьютерных игр предложили бы Apple или Technics.) С другой стороны, бренд Sony, еще со времен создания аудиоплеера Walkman (около 20 лет назад он был одним из самых близких к реальной жизни информационных устройств), основывался на принципах нового маркетинга.

Все очень просто: бренд Playstation, в отличие от конкурентов, представлял собой актуальную новость дня.

Управление паблисити

Обычно PR-агентства получают от своих клиентов задания значительно позже, чем медиабайеры (иными словами, слишком поздно!). В мире, где все стремятся к славе, это очень большая ошибка. Вспомним об успешных компаниях Virgin и The Body Shop, возглавляемых высокопрофессиональными специалистами в области создания паблисити, или о трансформации отдавшихся в руки политтехнологов новых лейбористов. Стремление к славе должно быть отправной точкой в развитии бренда.

Если вы начинаете с этого, вам, скорее всего, потребуется помощь множества медиасредств. Исходите из того, что мелькание в новостях является главным атрибутом бренда, а попасть в новости можно совершенно бесплатно. Из этого и нужно исходить, прикладывая все силы к развитию достигнутого информационного успеха. Возможно, вам следует несколько раз встретиться с редакторами новостей, чтобы узнать, о чем они думают. Люди, занимающие высокие должности в сфере массовой информации, могут рассказать вам гораздо больше интересного о маркетинге, нежели сотни тысяч исследований, посвященных анализу рыночных тенденций. Причем абсолютно бесплатно!

Независимо от того, удастся вам встретиться с представителями медиасредств или нет, не забывайте, что повестку дня составляют они, а не вы. Именно от них зависит, завоюете вы славу или останетесь в безызвестности. Обсуждение вопроса: вредны ли компьютерные игры для детей, имеет для выпусков новостей более высокую ценность, чем утверждение, что 32 бита оперативной памяти обеспечивают превосходные графические возможности.

Такой стратегический подход — то есть умение смотреть вперед — оправдывает существование рекламных агентств,

предлагающих комплексное обслуживание. Независимо от того, ориентируется ли компания на синергию, если вы планируете использовать мультимедийные идеи, аналогичные тем, которые использовало Общество противников Playstation, вы не сможете обойтись без услуг PR- или рекламного агентства. При этом они должны не только разговаривать друг с другом и с вами на одном языке, но и тесно сотрудничать между собой.

Лондонское агентство HHCL является одним из самых успешных среди тех, кто последовательно применяет на практике то, что специалисты называют трехмерным маркетингом. Костяк компании — структурное подразделение, где работают 50 человек, занимающихся созданием разного рода трюков в области пиара под названием «В реальной жизни». Эти специалисты обладают всеми необходимыми навыками для проведения мультимедийных кампаний и согласованной работы. Только такая организация могла генерировать и воплощать в жизнь идеи, подобные знаменитой Tango Voodoo Doll.

Клиенты, посвященные в новый маркетинг, все чаще создают собственные многоцелевые команды. Передовые агентства, в свою очередь, приходят к выводу, что залогом успеха служит готовность к открытому, честному сотрудничеству с клиентами. На многих рынках условием выхода бренда на лидирующие позиции становятся создание альянсов и конкуренция в сотрудничестве.

Личностное восприятие новостей

Мы попытались ответить на вопрос о том, как новостные программы предпочитают подавать знаменитостей и актуальные события. Еще одной тенденцией, имеющей отношение к новому маркетингу, является личностное восприятие людьми происходящего.

Раньше между зрителями и новостями существовал барьер: последние известия носили официальный характер, а значит, не имели непосредственного отношения к повседневной жизни простых людей. Все, кто смотрел или слушал новости, могли быть уверены, что с ними не может произойти ничего подобного. Сегодня все наоборот, вероятно, потому, что новости воспринимаются как деревенские сплетни, причем мы заочно знакомы со всеми действующими лицами, можем заглянуть за кулисы и узнать о частной жизни и чувствах известных людей. Сейчас мы смотрим новости и понимаем, что это может случиться и с нами.

Социологи называют тенденцию к росту влияния новостей на общество рефлексивностью. Например, публикация данных исследований о росте количества разводов ведет к дальнейшему увеличению разведенных пар, а обнародование результатов опросов общественного мнения относительно намерений людей голосовать на выборах оказывает непосредственное воздействие на реальное голосование. Опираясь на рефлексивность, новости становятся источником новых традиций. Они предлагают нам идеи в форме повестки дня и учат нас, как правильно жить.

Сложную нравственную проблему для СМИ представляет собой тенденция к подражанию зрителей героям криминальных передач. Выпускающий редактор одного из крупнейших британских телеканалов рассказал мне, что через несколько дней после выхода в эфир серьезной и негодующей передачи о насилии над женщинами ему позвонила одна из зрительниц и сообщила: после просмотра этой передачи муж изнасиловал ее. Учитывая, что представленные в СМИ истории могут быть восприняты как призыв к действию или оправдание для чьих-то поступков, возникают вполне обоснованные этические вопросы по поводу огромного количества телепередач, посвященных преступности.

Новости вроде «это может случиться с каждым» — как правило, плохие новости. В 1990-е годы партия орехового йогурта, произведенного одной британской компанией, оказалась зараженной листериозом, и объем продаж этого продукта сократился более чем вдвое. Для восстановления всего рынка йогуртов потребовалось три года.

Принцип «это может случиться с каждым» и брендинг

Рефлексивность новостных медиасредств очень эффективно применялась для создания такого сильного бренда, как The National Lottery. Ставка с самого начала делалась на то, чтобы превратить бренд в максимально известный.

- Лотерея обзавелась собственным новостным медиасредством — телепередачей, выходившей в лучшее эфирное время, когда все жители страны усаживались перед телевизорами, чтобы принять участие в бинго-шоу.
- Огромный джек-пот гарантировал каждому выигравшему его славу и внимание СМИ, прежде всего таблоидов.
- Часть средств, вырученных от лотереи, использовалась для поддержки государственных проектов в области искусства и благотворительности, что обеспечивало непрерывный поток хороших новостей.

Запуск бренда лотереи предваряла грандиозная кампания, цель которой состояла в том, чтобы сделать его личностным. На постерах и в телевизионной рекламе изображалась огромная рука, указывающая в небо, а рокочущий голос произносил: «Это мог быть ты!»

Как писал в газете The Guardian один остроумный статистик, вероятность выиграть главный приз в лотерее несколько ниже,

чем вероятность погибнуть от упавшего на голову метеорита. Лотерея — это прекрасный пример, как может синхронно ошибаться вся страна. В эпоху личностного восприятия новостей несокрушимая логика лотереи сводится к тому, что всякий раз, когда мы покупаем билет, у нас возникает ощущение, будто именно он — выигрышный.

Привлекательность розыгрышей денежных призов связана также с тем, что каждый из нас участвует в лотерее, которой в эпоху информации является национальная экономика. В этом нет ничего нового: вспомним, какое огромное влияние на общество оказала Великая депрессия. Новое заключается лишь в том, что все знают: экономика — это гигантская лотерея, которая может оказать на любого из нас огромное влияние. Сегодня восприятие финансовых новостей носит личностный характер.

Результаты исследований показывают, что многие простые люди принимают важные решения (относительно приобретения нового дома или смены места работы), исходя из текущих оценок состояния национальной экономики. Что, в свою очередь, обусловливает превращение экономических прогнозов в реальность, как в случае с новостями о намерениях избирателей в предвыборный период. Осознание этого может стать ключевым фактором в маркетинге товаров длительного пользования, таких как ипотека и новые автомобили. Мы столкнулись с подобной взаимозависимостью во время работы с The Midland Bank. Финансовые вопросы сегодня интересуют не только специалистов.

Компания как бренд

Несколько лет назад весьма популярной была теория, согласно которой люди, не желающие попадаться на удочку товарных

брендов, начинают доверять не брендам, а стоящим за ними компаниям. Мне кажется, это было заблуждением.

Большинство людей не желают ничего знать о компаниях (об их рыночной стоимости и о транзакциях), чьи товары покупают. Когда я принимал участие в изучении идей брендов (за исключением случаев, когда мы подходили к проблеме со стратегической точки зрения, как это было с Radio 1), реакция многих респондентов на информацию о компании-производителе ограничивалась вопросом: «Ну и что?» Действительно, сегодня многие успешные бренды носят имена своих производителей. Но это связано отнюдь не с тем, что потребители проявляют повышенный интерес к таким брендам. Просто в настоящее время такой подход к бизнесу наиболее результативен.

Сегодня многие популярные наименования являются брендами розничных продавцов, а также компаний, работающих в области информации и сферы услуг. Они предлагают свои товары и услуги под зонтичным брендом организации, а не в виде товарного портфеля. Причина этого заключается не в том, что люди покупают продукты компании, так как что-то знают о ней или интересуются ее деятельностью, а в том, что под одним общим наименованием продается широкий ассортимент товаров и услуг.

Однако компании имеют одну особенность, жизненно важную для современных брендов, стремящихся засветиться в новостях и получить известность: их деятельность часто озвучивается в новостных программах. Успех — главная составляющая харизмы бренда. Авиакомпания Virgin Atlantic начала зарабатывать деньги лишь несколько лет назад. Amazon.com стала получать прибыль совсем недавно. Но обе компании занимали лидирующие позиции на своих рынках, потому что они воспринимались публикой как добившиеся успеха. Соответственно неудачи оказывают сильное

негативное воздействие на потребителей. Терпящие крах бренды и компании приобретают репутацию неудачников, с которыми никто не хочет иметь дело. А средства массовой информации продолжают выискивать все новые примеры неудачников.

Управление брендом вашей компании, независимо от того, служит он одновременно наименованием линейки продуктов или нет, является основой современного маркетинга и приравнивается к управлению успехом. Наглядным примером решения этой задачи может служить корпорация Microsoft. Вероятно, именно благодаря плодотворной работе в этой области корпорации Procter & Gamble в последние годы удалось существенно превзойти своего конкурента Lever Brothers. Ведь даже те, кто никогда не слышал названия Procter & Gamble, хорошо знали о публичном провале Persil Power.

Кроме того, важно, чтобы такое сообщество по интересам, как группа акционеров, в свою очередь регулярно появлялось в средствах массовой информации. Благодаря освещению в СМИ и влиянию на репутацию рыночная стоимость компании иногда ценится намного дороже бухгалтерской. Таким образом, успех в этой области значит гораздо больше, чем успех всего маркетинга. Некоторые представители высшего руководства компаний считают, что об их деятельности хорошо осведомлены лишь те потребители, кого можно проинформировать без особых расходов (позвонив или лично встретившись с ними). Но они не понимают, как на самом деле растет стоимость компаний-брендов. Общение один на один не может создать впечатления грандиозной славы и успеха.

Когда 20 лет назад рекламное агентство Saatchi & Saatchi получило заказ на разработку и проведение рекламной кампании консерваторов и их лидера Маргарет Тэтчер, оно сделало эту партию одним из сильнейших брендов на рынке «бизнес-бизнес». Выполнение

заказа стало возможным за счет продвижения политического товара как истории ошеломляющего успеха. Именно поэтому и сегодня партия консерваторов остается своего рода элитным клубом, куда хотели бы войти многие руководители компаний.

Знаменитости как идеи бренда

Брендами могут быть и известные люди, вроде братьев Чарльза и Мориса Саатчи, создавших Saatchi & Saatchi. Как и другие бренды, они представляют собой подражательные идеи для жизни, поскольку предлагают нам специфические ролевые модели и служат примером для всех. Впрочем, пример с братьями Саатчи не самый показательный. Скорее, не будучи действительно знаменитым, звездным брендом, они добились известности благодаря своей компании и коллекции произведений искусства.

Более удачные примеры — звезды поп-музыки и телевидения, а также высокопоставленные политические деятели. Ролевая модель звезды подробно рассматривалась нами в главе, посвященной первому правилу нового маркетинга, скажем в рекламе «Я — Тайгер Вудс!». Здесь я хотел бы немного отступить от темы и обратиться к роли публичных деятелей как героев поучительных историй.

Многое из того, что делается в США, непосредственно связано с безраздельной властью знаменитостей. Каждый хочет быть знаменитым, и каждый получает свои 15 минут славы. Сегодня слава превратилась в новую мораль.

Знаменитости и брендинг

Принцип раскрутки знаменитостей лежал в основе проводившейся несколько лет назад рекламной кампании Martini, целью

которой было восстановление позиций когда-то одного из самых гламурных брендов. Разработчики кампании сделали ставку на привлечение потребителей к участию в рекламе. Она началась с публичного и широко освещавшегося в средствах массовой информации кастинга красавцев и красавиц для участия в съемках рекламных роликов и постеров. Как и в случае с The National Lottery, это давало аудитории уверенность, что бренд Martini может сделать знаменитым каждого.

С моей точки зрения, менее убедительной была та часть кампании, где акцент делался на репутации: времена, когда люди стремились стать новыми Великими Гэтсби или Гретами Гарбо, давно прошли. Я понимаю, что мотивы поведения людей в рекламе Martini носили скорее ироничный характер, однако они, по-моему, не способствовали успеху бренда. В наше время оторванная от реальности, недостижимая гламурность утратила свою актуальность. Мы устанавливаем сильные эмоциональные связи со звездами и героями, но сейчас пришло время известности, ориентированной вовнутрь. У наших знаменитостей стремительно «портится характер»: они становятся больше похожими на нас с вами, а не остаются безупречными архетипами.

Мораль историй

Самый важный и самый интересный вопрос заключается в том, **почему** этим людям-брендам удалось добиться всеобщего признания. Чтобы стать знаменитым, нужно сделать что-то, о чем будут потом рассказывать истории. Выражаясь старомодным языком, каждая история имеет свою мораль.

Интересным примером могут служить политики. Они существуют в своего рода живой пьесе Уильяма Шекспира, действие

которой разворачивается в новостях. Тони Блэру следует, как Генриху V с его грубой добротой, суметь удержаться в седле, не ввязываясь в политические дрязги, словно король Лир.

Французские литературоведы считают, что в литературе существует всего 27 вечных сюжетов. Если вы, подобно политикам, человек-бренд или человек-история, помните о необходимости постоянно привлекать внимание публики к своим успехам и преимуществам (но никак не к героическим поражениям или вымученным победам). Вот почему умение рассказывать истории имеет столь большое значение для специалистов по маркетингу.

Рассказывание историй — одна из трех форм общения между людьми (две другие — зрительные сигналы и диалог), а следовательно, это очень широкая тема. Истории являются важным фактором известности, которая достигается благодаря усилиям политтехнологов, распусканию слухов и передаче историй успеха (о том, как товар или услуга вошли в нашу жизнь).

Рассказывание историй служит менее жесткой формой креатива по сравнению с более строгой наукой использования знаков в маркетинге. История — способ представления вещей и идей в понятных людям, простых словах и в доступной для понимания форме.

Чтобы рассмотреть этот предмет, потребовалось бы написать целую книгу, потому мы не будем углубляться дальше, а лишь обратим внимание на один полезный прием. Прежде чем приступать к планированию мероприятий в рамках нового маркетинга, попробуйте представить себе, как могли бы выглядеть газетные статьи, рассказывающие об успехах, которых вы добьетесь через пять лет. Вы, наверное, догадались, что в этом случае мы имеем дело с примером работы с интуицией и ценностями.

А значит, нам пора переходить к последнему правилу нового маркетинга.

Примечание

1. Унабомбист (Unabomber) — прозвище американского «почтового террориста» Теодора Качинского, который в течение 17 лет рассылал по почте бомбы различным людям (прим. ред.).

правило 12

соответствие видению и ценностям компании

Суть правила

Итак, нам осталось рассмотреть последний аспект нового маркетинга — способность бренда развивать компании и трансформировать их изнутри. Маркетинг старого образца был ориентирован на внешние изменения. В отличие от него новый маркетинг имеет дело с идеями — брендами, вызывающими как внутренние, так и внешние изменения в бизнесе.

Следовательно, мы сталкиваемся еще с одним типом аутентичности, которым специалисты по маркетингу могут воспользоваться в своих интересах. Шекспир писал о том, как важно быть верным себе. Новый маркетинг должен соответствовать видению и ценностям компании.

Что случится, если эффективный маркетинг перестанет соответствовать ценностям и видению вашей компании? Возможны два варианта: либо под воздействием мощных маркетинговых

инструментов должна будет измениться сама компания, либо она будет «разоблачена» и выставлена на всеобщее посмешище средствами массовой информации и народной молвой. Когда такие великие компании, как Virgin, демонстрируют неспособность обеспечить должный уровень сервиса хотя бы в одном из направлений бизнеса (например, железнодорожные перевозки), под угрозой оказываются все их ценности.

ПРИВЕДЕМ ПРИМЕР

IKEA. Когда мы показали клиенту свои предложения, сотрудники компании сразу же задали нам вопрос: «Соответствует ли это ценностям IKEA?» Рекламная кампания «Избавьтесь от ваших ситцев!» полностью соответствовала ценностям IKEA.

Соответствие видению и ценностям компании

Еще раз вспомним о том, что:

- новый маркетинг — это маркетинг третьей эпохи брендинга;
- бренды — это идеи для повседневной жизни;
- великие бренды освещают не пространство под ногами людей, а их путь вперед;
- великие бренды не просто потакают желаниям потребителей, а отражают культуру компании.

Ценность брендов для компаний

По мнению консультанта Терри Файнерти, с которым мне довелось работать, главные преимущества компании перед конкурентами

заключаются не в наличии у нее прочных и привлекательных для потребителей брендов с высокой рыночной стоимостью, а в:

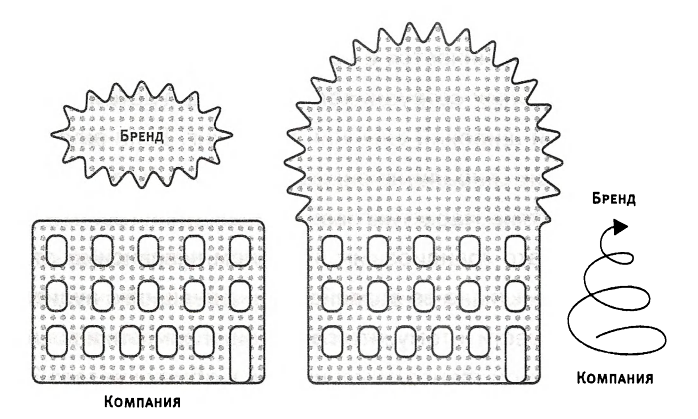
1) уникальном видении своего будущего и роли на рынке;

2) уникальной культуре и ценностях.

В случае, когда речь идет о компаниях сферы услуг, это очевидно, поскольку «прямые поставки» бренда осуществляют нанятые сотрудники. Если у них отсутствуют определенное видение и набор соответствующих ценностей, они вряд ли смогут успешно справиться со своими задачами. Однако я уверен, что рассматриваемое нами правило распространяется и на все остальные бренды. Современный брендинг должен ориентироваться на внутреннюю культуру компании. Если бы меня попросили выразить сущность нового маркетинга в нескольких словах, я сформулировал бы ее следующим образом: «Брендинг как фактор внутренних и внешних изменений бизнеса».

Опытный консультант по менеджменту Кристи Франчи, описывая этот процесс, использовал сравнение с огромной спиралью, которая начинается с самых незначительных действий и мыслей отдельных сотрудников компании, а затем раскручивается в самый широкий внешний брендинг. Если внутри компании нет такой спирали, возникают разногласия и конфликты. Несоответствие маркетинговой кампании внутренней жизни компании чревато грандиозным провалом независимо от того, насколько эффективно ее воздействие на внешнюю аудиторию. Оно может привести к тому, что сотрудники компании воспротивятся необходимой трансформации, или к обману целевой аудитории. Все это можно увидеть на примере компаний, работающих в сфере услуг. Однако чем отличаются от сотрудников таких компаний заводские рабочие, если у них отсутствует должное видение качества своей продукции?

Однажды мне довелось работать над общим проектом с Терри и Кристи, сотрудниками компании Arthur Andersen. Мы должны были найти творческие маркетинговые подходы к трансформации компании, то есть предложить организации несколько перспективных моделей бизнеса и организационных методов, позволяющих начать движение по этому пути. Мы попытались применить все вышеперечисленные правила нового маркетинга внутри компании и донести до умов и сердец сотрудников необходимость конструктивных изменений, а затем сделать так, чтобы они сами начали их осуществление. Нам нужно было выработать сильные внутренние идеи, непосредственно связанные с внешним брендингом. Это должны были быть такие идеи, которыми сотрудники компании могли бы жить. Я бы сказал, что организационная спираль должна была быть сильнее торнадо, засасывающего людей помимо их воли и желания, — настолько мощной, чтобы нас потом начали упрекать, что мы не предупредили о последствиях.



Благодаря двум добрым людям из компании Arthur Andersen я смог постичь суть двух понятий, имеющих огромную важность для менеджмента. Эти понятия — **видение и ценности**.

Что такое видение и ценности?

Все, кто занимается бизнесом, знают, как важно иметь видение. Вероятно, у них даже есть последняя формулировка миссии компании, полученная от совета директоров. Всем им приходилось читать о ценностях компании — возможно, оформленных в виде роскошных буклетов, рассказывающих о моральных принципах компании. Однако истинное значение видения и ценностей для компании осознается, только если они проникают во все «поры» организации, подобно тому, как идеи бренда (допустим, «живого» йогурта) проникают во все слои населения.

Сильное видение и набор ценностей представляют собой внутреннюю версию бренда компании. Это набор идей, определяющих жизнь ее сотрудников. Это то, что психоаналитики называют применением теории на практике (в отличие от чистой теории, то есть умозрительных идей, которые мы разделяем, но которым далеко не всегда следуем). Создание сильного внутреннего бренда — важнейший элемент нового маркетинга. Традиционно маркетинговые отделы компаний уделяли этому вопросу недостаточное внимание.

Еще одно понятие в этой области, обратившее на себя внимание гуру менеджмента, — «корпоративная культура». Конкуренты могут скопировать товары, услуги и операции компании, но ее культура невоспроизводима. Компания работает прежде всего благодаря позитивным аспектам своей культуры — ведь очевидно, что результаты ее деятельности в конечном счете зависят от людей. Результаты исследований, в которых принимали участие различные компании, показывают, что для формирования развитой корпоративной культуры организации могут использоваться самые разные способы.

Рассказывание историй и уплата налогов

С одним из таких методов — рассказыванием историй — мы познакомились в предыдущей главе. Эти истории представляют собой рассказы о том, как люди сообща применяли видение и ценности компании на практике. Сотрудники компании Arthur Andersen поведали мне историю, которую они обычно рассказывают, чтобы показать клиентам, что лучшая политика организации — это честность.

Председателю совета директоров сообщили, что в результате проверки, проведенной правительственными органами Австралии, выяснилось, что три года назад компания недоплатила в казну налоги. Поскольку эта информация появилась через три года после преступления, виновата в нем была не компания, а допустившее ошибку управление налогов и сборов, предполагалось, что компании простят задолженность. Однако председатель совета директоров принял другое решение: если компания задолжала государству, она обязана заплатить.

Честность руководителя — независимо от того, во сколько она должна была обойтись, — соответствовала ожиданиям общества. А заодно и сотрудникам компании на всех уровнях иерархии было продемонстрировано, какого поведения ждут от них.

Ролевые модели и председатель Мао

Классическим методом формирования корпоративной культуры является использование ролевых моделей. Во многих компаниях, работающих в торговле и сфере услуг, распространено ежемесячное поощрение лучших сотрудников.

В области пропагандистского мастерства моим любимым примером является книга «Дневник Ли Фенга». Председатель Мао использовал эту книгу в качестве иллюстрации того, как рабочие в идеале должны вести себя и трудиться. Самоотверженный солдат Ли Фенг был готов отдать все силы ради общего дела. Он был образцовым гражданином. Однако впоследствии выяснилось, что в действительности этот дневник был создан государственной идеологической машиной.

По моему мнению, в интересах создания корпоративной мифологии каждая компания должна рассмотреть возможность сотрудничества с профессиональными писателями и драматургами (как в прошлом короли держали собственных летописцев).

Коллективное «я» и «маленькие драконы»

Еще одна модель корпоративной культуры основывается на идее коллективного «я». Человеческая индивидуальность определяется глубоким пониманием людьми своей роли (католик, женщина, рабочий).

Развитая корпоративная культура порождает ярко выраженную индивидуальность компании. Сотрудники ощущают себя частью этого коллективного «я». «Я — сотрудник FedEx», — с гордостью и со значением говорят они.

Нередко корни коллективного «я» уходят в первобытные племена и сообщества.

Развитая культура компаний Юго-Восточной Азии — «маленьких драконов» — основывается на чувстве ущемленной национальной гордости, вызванном стремительным прорывом сильного и дерзкого соседа — Японии.

Великие, труднодостижимые, дерзкие цели и крестовые походы

В книге Джимми Коллинза и Джерри Порраса «Построенные навечно» рассматривается такая составляющая корпоративной культуры, как великие, труднодостижимые, дерзкие цели. По мнению авторов, именно эти цели определяют отличие действительно великих компаний, вроде Disney, General Electric и IBM, от близких к ним, но не вполне совершенных организаций, например Columbia Tristar, Westinghouse и Texas Instruments. Предельные цели компании позволяют каждому ее сотруднику направлять все усилия на решение общей задачи и чувствовать себя участником интересного приключения, бросающего вызов человеческим возможностям.

В этом случае используется одна из фундаментальных человеческих потребностей — стремление иметь достойную цель жизни (сравнимую с целями участников крестовых походов). Не имеющие подобных целей компании вынуждают сотрудников искать их самостоятельно. Сотрудники могут сами выбирать, что для них важнее: добрые дела на благо сообщества и хобби в свободное от работы время или участие в «династической» политике и борьба за свои интересы внутри компании.

Бренды и большая спираль

Идеи внутренней корпоративной культуры непосредственно связаны с новым маркетингом по всей спирали, о которой шла речь выше.

С одной стороны, новый маркетинг должен следовать старым добрым правилам и оставаться верным своей специфике. Для

этого он должен соответствовать видению и ценностям компании, потому что:

- в противном случае может отсутствовать согласованность действий сотрудников в различных местах, где компания контактирует с потребителями;
- отличительными чертами нового маркетинга являются тесные контакты и интерактивное взаимодействие с потребителями; следовательно, любая фальшивая нота компании может привести к проблемам;
- аутентичный маркетинг воспринимается как плод творчества эксклюзивного автора, а не креативного агентства, которое одновременно может работать и на конкурента.

С другой стороны, внешний маркетинг (как творческая проекция видения и ценностей компании) может быть одним из самых действенных методов развития корпоративной культуры, потому что внешний маркетинг:

- показывает сотрудникам компании, какие ожидания следует формировать у потребителя;
- способствует творческому выражению индивидуальности компании;
- в силу своего внешнего характера и ориентированности на известность придает корпоративной культуре вес и делает ее адекватной, в результате чего она воспринимается как важная и реально существующая;
- вдохновляет и радует сотрудников; компания воспринимается как привлекательное место работы, о котором можно с гордостью рассказать своим друзьям;
- в конечном счете корпоративная культура непосредственно связана как с индивидуальным, так и коллективным чувством гордости за свою работу и пониманием ее целей; более того,

компании, обладающие развитой корпоративной культурой, не могут не иметь сильных брендов.

Четыре великие идеи брендинга и четыре великие компании

Virgin

Одной из компаний, которую отличает эффективное взаимодействие внутренней культуры и брендинга, является Virgin. Позволит ли та или иная инновация улучшить обслуживание клиентов? Следует ли поднимать информационный шум вокруг этого начинания? Любое решение относительно бренда принимается в соответствии с нормами корпоративной культуры. Несомненно, бренд Virgin делает компанию притягательным местом работы. Если вы можете сказать: «Я работаю в компании Virgin», ясно, что вы — человек, умеющий добиваться успеха в конкурентной борьбе.

British Telecom

Компания British Telecom выразила себя через внешнюю рекламу. Ее рекламная кампания «Давайте поговорим!» по спирали вернулась в организацию, принеся осознание миссии компании, заключающейся в предоставлении людям возможности общения.

Став частной компанией, British Telecom обнаружила, что имеет гораздо больше оснований для альтруистического служения обществу, чем когда она была государственным предприятием. Несколько лет назад я встречался с сотрудниками British Telecom и обсуждал с ними внутренние проблемы. Они рассказали мне о создании информационного центра бренда, где сотрудники могут проникнуться пониманием миссии и нравственных ценностей компании, а также о том, что British Telecom по спирали несет эти

ценности обществу (в частности, при помощи просветительской деятельности, нацеленной на обучение людей умению разговаривать по телефону). Так, одним из первых известных продуктов British Telecom была телепередача «Смотрите, кто говорит!», выходившая на канале ITV в прайм-тайм.

IKEA

Во многом схожую миссию имеет и компания IKEA, основная цель которой с момента основания и по настоящее время заключается в том, чтобы украсить повседневную жизнь людей. Руководствуясь этой миссией, сотрудники компании героическими усилиями добились того, что дизайн товаров улучшился, а цены резко снизились. (Скажем, разработка минималистского металлического контейнера перевернула весь рынок, завоеванный IKEA как производителем жестяных банок.) Кроме того, сегодня компания работает почти во всем мире и уверенно смотрит в будущее, так у нее есть пространство для роста. Как говорит основатель IKEA, «слава — дело будущего, а сейчас нам еще многое предстоит сделать».

Мне удалось получить представление о культуре IKEA из первых рук, так как последние три года эта компания является одним из главных клиентов рекламного агентства St. Luke's. Компания IKEA работает в высшей степени творчески, потому что перед принятием любого решения ее представители всегда задают себе вопрос: «Соответствует ли это образу IKEA?» Обращение к британцам с призывом избавиться от ситцев полностью соответствовало инновационному образу компании. Такую же политику в течение последних 40 лет IKEA проводит и в Швеции.

Культура IKEA остается одной из самых разумных, с какими мне приходилось сталкиваться. Вы думаете, в компании работают одни гении? Отнюдь нет. Дело в том, что IKEA предоставляет всем без

исключения сотрудникам возможность мыслить самостоятельно. Они получают подробную информацию о том, как компания работала вчера, но имеют право самостоятельно решать, как IKEA будет работать сегодня и завтра. Представитель компании сказал мне, что одной из важнейших функций бизнеса здесь считается прием на работу «правильных» людей: в компании работают не самые лучшие (по общепринятым меркам) и не самые умные, а самые «икеевские» сотрудники.

Procter & Gamble

Я считаю, что за последние годы одним из самых впечатляющих изменений культуры компании (исключительно благодаря внешнему маркетингу) была трансформация Procter & Gamble. Новый председатель совета директоров компании Джон Пеппер сделал стиль компании более либеральным. В частности, сотрудники получили право носить неформальную одежду. Перед компанией была поставлена большая цель — прорыв.

Компания в целом теперь ориентирована на постоянные изменения (например, на разработку принципиально новых товаров, позволяющих выйти на новые рынки), которые позволили бы ей в ближайшие десять лет добиться двукратного увеличения объема продаж. Мы пока не знаем, на что способен бренд Oleastra (обезжиренное масло), но бренду Pantene (шампунь с витаминами), «оседлавшему» тенденцию стремления к естественной красоте, удалось стать лидером рынка.

Последствия для маркетинга

Это правило означает, что необходима смена парадигмы маркетинга. Маркетинг, ранее игравший роль внешнего творческого

инструмента коммуникаций, должен стать неотъемлемым коммуникационным и ценностным элементом компании.

Как показывают многие приведенные в этой книге примеры, наиболее успешные компании не выделяют маркетинг в особую функцию, а другие примеры свидетельствуют о применении компаниями совершенно нового подхода к маркетингу. Этот подход является главным условием высокой эффективности управления проектами даже там, где маркетинг существует отдельно. В следующем столетии маркетинг должен стать не броским нарядом компании, а ее сердцем. Иными словами, новый маркетинг должен перестать быть маркетингом в смысле обособленной бизнес-функции.

К такому выводу мы пришли в процессе подготовки руководства по развитию бренда IKEA в Европе. Название руководства «Не бренд» было связано с тем, что использование традиционного потребительского брендинга (модели, ориентированной на потребности покупателей и добавленную стоимость) представляло опасность для IKEA. Наше предложение сводилось к тому, что компания должна выделяться в качестве неординарного розничного гиганта. Именно такой подход соответствует видению и ценностям IKEA: снижать цены и делать повседневную жизнь людей лучше.

Мне кажется, этот совет мог бы пригодиться многим другим брендам. Впрочем, так уже поступают лучшие (Virgin, The Body Shop, Boots, Clark's) и другие просвещенные компании, работавшие с рекламным агентством St. Luke's.

В этой главе следует сделать одну оговорку. Если видение и ценности вашей компании никуда не годятся, то, может быть, следует заняться ими в первую очередь, а уж потом использовать оригинальные идеи нового маркетинга.

часть /3

как применять правила: методы и подходы

Задавайте правильные вопросы

Есть у меня шестерка слуг,
Проворных, удалых,
И все, что вижу я вокруг, —
Все знаю я от них.

Они по знаку моему
Являются в нужде.
Зовут их: Как и Почему,
Кто, Что, Когда и Где.

Джозеф Редьярд Киплинг, 1902
(пер. С. Я. Маршака)

Новый маркетинг непосредственно связан с идеями, которые меняют бренд, завладевают воображением людей и влияют на их повседневную жизнь. Иными словами, новый маркетинг связан с новыми идеями. Однако зачастую новизна этих идей заключается не в использовании современных медиасредств, а в стратегии как таковой.

Под стратегией я понимаю ответы на шесть приведенных в эпиграфе вопросов. Вот, например, как отвечает на них стратегия IKEA «Избавьтесь от ваших ситцев!».

Вопрос	Ответ IKEA
Почему?	Для проникновения на рынок среднего класса Англии (две трети взрослых граждан Великобритании не любят дизайн в стиле модерн)
Как?	Через вызов, нацеленный на изменение вкусов потребителей
Кто?	Женщины в возрасте 25—45 лет: именно они принимают ключевые решения, связанные с дизайном домашнего интерьера
Что?	Мебельный феминизм (если бы ваш интерьер был одеждой, вы вряд ли захотели бы выйти в ней в люди)
Где?	На телевидении: телевизионная реклама позволяет быстро и напрямую достучаться до потребителей и вызвать их интерес
Когда?	В сентябре (пик продаж и выход нового каталога)

В этом случае, как и во многих других приводившихся в этой книге примерах, самым главным является вопрос «почему?». Почему мы будем осуществлять именно этот маркетинг? В чем состоит проблема, которую он должен решить?

Если вы можете дать на такой простой вопрос нетривиальный ответ, вероятность рождения прорывной идеи значительно повышается. Кажется, я уже писал о том, что нередко самая оригинальная особенность нового маркетинга заключается в его цели.

В следующем разделе, рассматривая 12 практических примеров, иллюстрирующих правила нового маркетинга, вы познакомитесь с блестящими ответами на вопрос «почему?».

British Telecom	Некоторые люди мало говорят по телефону, потому что не умеют этого делать
Программа New Deal	Это не очередная (циничная) программа в области занятости!
Сериал «Друзья»	Создание интересной оперативной рекламы в виде фильма (комедии положений нередко проваливаются еще до конца выхода в эфир)

Если вы поставили необычную и в то же время простую цель («почему?»), 12 правил нового маркетинга должны послужить руководством к действию, то есть дать ответ на вопрос «как?»: как решить проблему наиболее эффективно в условиях современного рынка и современного общества. Предлагаемый подход («почему?» и «как?») радикально отличается от обычного процесса маркетингового планирования, начинающегося с формулировки основных предположений. Как правило, обычный процесс предполагает, что особое внимание должно уделяться распределению маркетинговых усилий между:

- различными продуктами, предлагаемыми компанией;
- различными направлениями деятельности (например, рекламой и продвижением продуктов);

- различными задачами (скажем, увеличением срока службы товаров и количества пользователей).

Теперь нам предстоит найти ответы на четыре остальных вопроса: «что?» (товары, послания), «кто?» (целевая аудитория), «где?» (медиасредства) и «когда?» (график).

Все очень просто. Каждый участник процесса в общих чертах представляет себе, что должно быть сделано, и остается только уточнить детали: где, когда и сколько. Каждый знает, что какие-то решения будут приняты, и каждый имеет право голоса. Такого рода обсуждения проходили в отделах маркетинга чайной компании Tetley, когда готовился запуск круглых чайных пакетиков.

В действительности вопросы «почему?» и «как?» традиционно (в буквальном смысле слова) игнорируются. Без ответа на эти вопросы вы можете использовать только привычную стратегию. Но если вы находите правильные ответы, творческие решения возникают сами собой. Задавая нетрадиционные вопросы, нетрудно найти оригинальные ответы.

Это избавит вас от опасности, что новый маркетинг окажется слишком формальным и непродуманным. Разумеется, следует отбрасывать безумные идеи, но это более чем бессмысленно, если они содержат ответ на вопрос: как решить маркетинговую проблему?

Уверен, читателю известно множество идей, которые предполагают использование медиасредств и остаются незрелыми потому, что в их основе лежат попытки действовать отличным от других образом (размещать рекламу на фасаде здания, создавать интернет-сайты, использовать в рекламных целях упаковки для презервативов). Я считаю, что такие идеи хуже стандартных маркетинговых планов. По крайней мере, традиционные подходы уже проверены и могут принести вашему бизнесу определенную пользу.

По опыту проведения семинаров по маркетинговой стратегии могу посоветовать следующее. Занимаясь разработками маркетинговой стратегии, я обнаружил, что целесообразно отвести примерно половину имеющегося у вас времени на поиск различных ответов на вопрос «почему?», то есть на вопрос о том, какую проблему должен решить маркетинг в целом. А почти все оставшееся время можно использовать для поиска простого и оригинального ответа на вопрос «как?».

Во многих случаях над проблемой будет работать рекламное агентство или креативная группа. И если они будут создавать бриф, лучше всего сформулировать заранее ответы на вопросы «почему?» и «как?». Это метод делает разработку и обсуждение стратегии понятными каждому — от финансового директора до директора рекламной картины.

Еще один урок, полученный в процессе работы над маркетинговыми стратегиями, заключается в том, что люди часто выдают первый пришедший им в голову тривиальный ответ. Однако правильно ответить на вопрос «почему?» можно, только лишний раз проанализировав результаты исследования рынка или (с небольшой вероятностью) услышав что-то полезное на совещании. Разработка удачной стратегии — дело кропотливое.

Если вы решите применить предлагаемые 12 правил, я советую вам на время забыть обо всех потрясающих возможностях новых медиасредств и просто серьезно подумать о своем бизнесе и рынке, постоянно задавая себе вопрос «почему?».

Дух кочевников

Новый маркетинг одновременно и нов, и не нов. Он существует уже достаточно давно: некоторым из рассматриваемых в книге

практических примеров около десяти лет. И тем не менее новый маркетинг находится в стадии становления. Подбирая соответствующие «чистые» примеры, я столкнулся с немалыми трудностями, потому что все еще только начинается. Продолжается развитие новых СМИ и новых рынков эпохи информации, формируется новая доктрина инноваций в бизнесе, подрастает посттрадиционное поколение.

Мне кажется, что в результате культурного землетрясения наше общество напоминает почтовую открытку со стандартной безликой картинкой на одной стороне и написанным от руки сообщением — на другой. Новый маркетинг — одна из таких открыток. Это движение навстречу маркетингу, близкому к жизни реальных людей как потребителей и работников компаний. Одновременно это движение навстречу более целостному маркетингу, который является не отдельной функцией, а органической частью бизнеса и общества. Вот почему, вероятно, наибольших успехов в новом маркетинге добиваются компании, наделенные предпринимательским духом и имеющие человеческие ценности, такие как Virgin. Эта тенденция быстро развивается, потому что наше поколение деловых людей предпочитает идти по пути компании Virgin.

Все это связано с поиском новых способов ведения бизнеса. В результате такой трансформации формируется, в частности, «обучающаяся» организация. В дальнейшем бизнес будет опираться на использование человеческих возможностей, то есть способностей, ценностей и устремлений талантливых людей и сотрудничества между ними. Новый маркетинг призван привлечь в бизнес потребителей и других участников рынка. Он может внести в общую тенденцию развития бизнеса присущий ему творческий подход. Новый маркетинг непосредственно связан с идеями, способными изменить повседневную жизнь человека.

Великий бренд — это мощная, влиятельная идея. Идеи, подобные тем, которые мы рассматривали в этой книге, могут радикально преобразовать не только бренды и рынки, но и сотрудников организации.

Новый маркетинг бросает вызов эпохе псевдонаучного бизнеса. Это более человечный, субъективный маркетинг. Это искусство. Новый маркетинг нуждается в новых подходах к изучению рынка. Старые рыночные исследования в основном были нацелены на выявление объективных причин и объяснений, то есть поддерживали традиционные представления. Новый маркетинг нацелен на поиск нетрадиционных решений. Он открыт для исследований, для изучения вашего мнения и для конкретного, а не абстрактного диалога.

Новый маркетинг получил признание у нескольких компаний именно в силу своего творческого и захватывающего характера. Этот маркетинг всегда будет притягивать лучших людей и самые решительные компании. Поскольку я время от времени выступаю в роли преподавателя, то вижу, что новый маркетинг в наибольшей степени привлекает молодое поколение специалистов в нашей отрасли. А раз так, при прочих равных условиях новый маркетинг обязательно победит. Сегодня успех любого бизнеса определяют люди и таланты. Однако ни в какой другой сфере бизнеса они не играют столь значительной роли, как в нашей.

Новый маркетинг — просто подарок для тех, кто стремится получать удовольствие от работы и при этом не уклоняется от ответственности. Маркетинг старого образца был нацелен на постоянное промывание мозгов. Рука об руку с ним шли медиасредства, работающие по принципу ковровых бомбардировок, использующие примитивные рекламные ролики, размещение постеров на фасадах магазинов и «мусорную» почтовую рас-

сылку. Сегодня бренды могут стать путеводителями по новым традициям. Это большая ответственность. Маркетинг должен обогащать людей и соответственно быть человечным. Баланс сил сдвигается в сторону потребителей, грамотных как никогда. Поэтому человечность маркетинга становится своего рода императивом и платой за вход. Я очень сомневаюсь, что люди и дальше будут терпеть свои любимые передачи, если те постоянно будут прерываться рекламой. Поэтому, когда маркетинг станет желанным гостем в домах потребителей, он должен будет доставлять хозяевам гораздо больше удовольствия, чтобы ему не указали на дверь.

Новые медиасредства, которые появятся в будущем, как мне кажется, будут отличаться от современных. Они будут привлекать потребителей не возможностью нажимать различные кнопки, а захватывающими идеями. Однако и лучшие СМИ будут играть не последнюю роль. Если Интернет и другие цифровые медиасредства смогут реализовать свой творческий потенциал, они также станут достойными участниками информационного процесса. Думаю, эти последние будут не столько развлекательными, сколько образовательными и шопинговыми, что обусловит их главную роль в маркетинге. Это изменит стратегию маркетинга: она будет скорее диалогом с потребителями, нежели публичной лекцией.

Некоторые считают, что все это произойдет только в случае экономического процветания, а в случае спада будет отложено лет на десять, поскольку люди впадут в уныние и вернутся к традиционным, испытанным и проверенным временем подходам.

Возможно, но я в этом сомневаюсь. В трудные времена как раз и нужны смелые подходы. Большинство описываемых в моей книге решительных шагов были сделаны компаниями, вынужденными в определенных обстоятельствах действовать смело.

Новый маркетинг вряд ли погибнет в недрах компаний-аутсайдеров, терпящих убытки. Использование идей, предлагаемых другими, как правило, обходится гораздо дешевле, чем применение собственных. Вполне вероятно, потребители сами будут оплачивать ваш маркетинг, как это происходит с фильмами компании Disney и журналом розничной сети Sainsbury. Экономику нового маркетинга можно назвать скорее подходящей к условиям рецессии, чем устойчивой к экономическому спаду.

Маркетингу, как любым другим видам творчества, чужда концепция оценки риска. Настоящий риск возникает, когда вы пытаетесь сделать нечто абсолютно безопасное и теряете деньги только потому, что вас никто не замечает или предпринимаемые вами действия никак не влияют на поведение целевой аудитории.

И наконец, новый маркетинг связан с темпераментом и характером.

На протяжении всей истории человечества люди делились на мирных землепашцев и бродяг — любителей приключений. Маркетинг старого образца был скорее огромной пашней и довольно нудным занятием. Героями нового маркетинга стали бродяги, кочевники из фильма «Лоуренс Аравийский». Даже в том случае, если мне скажут, что оба подхода в равной степени действенны и успешны, мой выбор очевиден. И это — очень важный фактор маркетинга самого нового маркетинга (простите за тавтологию). При прочих равных условиях захватывающие идеи отличаются тем, что они способны заинтересовывать творческих людей. К тому же в соответствии с современными тенденциями в развитии бизнеса наступило время, когда на авансцену выходят кочевники и становятся у руля.

Все это — мое видение маркетинга, сформировавшееся под влиянием практического опыта, а не чистой теории. Оно прове-

рено моей работой и работой многих других специалистов по маркетингу, с которыми я знаком. Мне кажется, что многие из приводившихся в этой книге примеров подчиняются правилам нового маркетинга независимо от того, понимали маркетологи, что используют их, или нет. Следовательно, если я не ошибаюсь и новый маркетинг действительно открывает нам дорогу в будущее, все сформулированные новые правила маркетинга скоро перестанут быть таковыми!

В заключение этого раздела, посвященного применению правил, я хотел бы подчеркнуть следующее.

Во-первых, новый маркетинг требует изобретательности и мастерства. Он связан с поиском новых оригинальных методов, потому что в современном обществе, проявляющем повышенный интерес к нововведениям, только такие методы эффективны.

Во-вторых, новый маркетинг требует **действий** (а не слов). Новый маркетинг — активная, гибкая, трансформирующая компании и рынки деятельность.

В-третьих, перефразируя Реймонда Карвера [1], если новый маркетинг **не приносит отдачи**, он не стоит ломаного гроша.

За последнюю сотню лет мы устали от грубого маркетинга. Это отнюдь не означает, что мы должны стать ханжами или моралистами. Но мы должны сделать наши бренды и отрасли более ценными, повысив их способность **улучшать повседневную жизнь людей**.

Примечание

1. Реймонд Карвер (1938–1988) — американский поэт, писатель, автор коротких рассказов (прим. перев.).

новый маркетинг без границ

12 практических примеров

На протяжении всей книги, иллюстрируя правила нового маркетинга и способы их применения на практике, я использовал большое количество примеров. В этом разделе на 12 практических примерах я хочу показать, как применяются все правила в комплексе. Я выбрал именно эти примеры, потому что они, как границы Дикого Запада, продвигаются все дальше на неосвоенные территории маркетинга.

Многие достижения нового маркетинга появились благодаря личностям, даже не подозревавшим о том, что они вторгаются в эту сферу, — представителям ресторанного бизнеса, музыкальным продюсерам, политикам. Кроме того, надо отдать должное вкладу фирменных товаров и услуг. Новый маркетинг отнюдь не является VIP-зоной для тех, кто продает только необычные товары.

Все рассматриваемые нами примеры, по-моему, достаточно точно отражают пока еще короткую историю нового маркетинга.

Однако они, возможно, не имеют непосредственного отношения к истинным намерениям участников событий. Я предлагаю вам свою интерпретацию событий. В общем, это скорее мои журналистские зарисовки, чем представленные должным образом практические примеры. Я смотрю на них со стороны. Даже в примерах из моего собственного опыта я стараюсь сохранить объективность (тем более что не имею права выдавать секреты своих клиентов).

Новый маркетинг напрямую связан с генерированием креативных идей, необходимых для решения проблем. Вероятно, они рождаются не так регулярно, как диктуют наши правила. Чаще всего нам приходится действовать как предпринимателям, привыкшим полагаться на свои инстинкты и ненавидящим любые ограничения. И все же я постарался последовательно показать, как в каждом примере использовались все 12 правил.

Надеюсь, что новый маркетинг увлек вас так же, как и меня. Если же этого пока не случилось, держитесь! Мне кажется, что, по крайней мере, некоторые из приведенных далее практических примеров столь же захватывающи и креативны, как и сам маркетинг в целом.

Пример 1: телесериал «Друзья»

Популярный телевизионный сериал «Друзья» — один из примеров, с которыми наверняка хорошо знаком каждый читатель моей книги. Несколько лет назад этот сериал находился на вершинах телевизионных рейтингов в разных странах мира. Но на всякий случай, если вдруг вы не видели ни одной серии «Друзей», я постараюсь передать содержание и особенности этого шоу.

Сериал «Друзья» представляет собой комедию положений. Это история компании 20-летних молодых людей, жителей нью-йоркского Манхэттена. Основные события разворачиваются в двух квартирах, где проживают герои, и кафе на первом

этаже того же здания. Диалоги и действия персонажей пронизаны юмором, характеры действующих лиц хорошо очерчены и разработаны.

Герои сериала олицетворяют собой разные психологические типы людей: нервная, одержимая страстью к порядку женщина, стремящаяся стать бизнес-леди, но ставшая плохой официанткой; ее школьная подруга, маниакально делающая карьеру в области моды; сексуальный мачо латиноамериканского типа, не очень популярный актер; смотритель музея, которого оставила жена ради другой женщины (когда-то он ухаживал за девушкой, делающей карьеру); женщина-хиппи, увлеченная взглядами New Age; и консервативный молодой человек, работающий в скучном офисе и отпускающий по поводу своих товарищей саркастические замечания.

Не слишком впечатляющий для популярного шоу состав участников. Я могу себе представить сцену, когда проект «Друзей» представляют одному из руководителей телевизионного канала и он задает вопрос: «Итак, вы хотите сделать героями телесериала кучку неудачников и рассчитываете, что мы будем показывать его в прайм-тайм?» Однако недостатки персонажей стали изюминкой шоу. Слабости и неудачи героев превращают «друзей» в симпатичных аутсайдеров, постоянно испытывающих потребность в поддержке со стороны других людей, что вызывает симпатию аудитории.

Выбор героев компенсируется их прекрасным, даже по стандартам американского телевидения, внешним обликом. Кроме того, создатели сериала предложили зрителям самые лучшие на телевидении комические сюжеты. Эпизодические роли играли знаменитые голливудские актеры, такие как Барт Рейнольдс, что добавило сериалу недостающей гламурности.

Изначально создатели сериала «Друзья» столкнулись с проблемой: как добиться успеха на рынке, где большинство телесериалов

быстро терпели фиаско (слишком быстро с точки зрения укоренившейся идеи, будто характеры героев должны раскрываться на протяжении многих серий)? Новый телесериал должен был сразу же завоевать сердца зрителей и завладеть вниманием аудитории с первой серии. Как и при создании других телевизионных хитов (например, «Элли Макбил» и «Сайнфелд»), решением проблемы стало использование логики нового маркетинга, то есть 12 правил нового маркетинга.

Главная идея сериала заключалась в названии и его лирическом настроении. «Если хочешь, я буду с тобой» — таков лейтмотив действия. Сериал представляет собой разговорное шоу с участием группы друзей, которые ведут себя как члены своеобразной семьи. Эта идея очень удачна по двум причинам:

1) многие телезрители имеют не слишком много друзей и компенсируют их отсутствие, устанавливая своеобразные взаимоотношения с героями сериала «Друзья»;
2) установка сериала базируется на одной из важных тенденций современной жизни: в кругу своих друзей мы играем роли, которые традиционно играли в семьях.

Я думаю, нам следует более подробно рассмотреть эти причины успеха сериала, так как их можно учесть и при решении других проблем маркетинга.

1. Общество одиночек

Изучая статистические данные социальных опросов, я обнаружил любопытный факт: у британцев старше 30 лет **в среднем** менее одного близкого друга, то есть человека, которому они доверяют. В какой-то степени это связано с тем, что взрослые люди не желают выставлять на всеобщее обозрение свои чувства и проблемы. Но главная причина, как мне кажется, состоит в том, что

по сравнению с минувшими эпохами мы ведем более замкнутый образ жизни.

Еще одним статистическим подтверждением того, что наше общество — это общество одиночек, может служить то, что в современной Великобритании самая распространенная форма ведения домашнего хозяйства представлена не полной семьей, а одиночками. Согласно прогнозам правительства, в начале XXI века доля таких «семей» возрастет до одной трети от общего числа домохозяйств. Это свидетельствует о тенденции к росту мобильности, независимости, уверенности в себе и индивидуализма, а кроме того, выявляет ожидания, связанные с увеличением продолжительности жизни. Но в то же время это указывает и на внутреннее одиночество. Даже те, кто живет в семье или снимает вместе с товарищами квартиру, ведут независимую жизнь. Каждый человек имеет свою территорию, собственный режим дня, собственный телевизор и, наконец, собственный шампунь.

В результате тенденции к формированию общества одиночек главный растущий рынок медиасредств представлен СМИ для одиночек, предлагающими потребителям суррогатные взаимоотношения (мы вернемся к ним, когда будем рассматривать практический пример, посвященный тамагочи). В связи с этим у большинства наиболее известных телевизионных сериалов общая особенность: все они посвящены человеческим взаимоотношениям. Они предлагают зрителям занять свое место в кругу «друзей». То, что раньше считалось развлечением для всей семьи, сегодня играет роль самой семьи с ее теплотой и дружескими отношениями. Происходит сдвиг от совместных развлечений к суррогатной близости.

Телевизионный сериал «Друзья», а также мыльные оперы вроде «Соседей» — яркие примеры этой тенденции. В мире, где

мы не знаем наших настоящих соседей, мы вступаем в воображаемые сообщества.

2. Дружеские отношения: новая семья

Телесериал «Друзья» имеет непосредственное отношение к тому, что социологи называют родственным гетто. В прежние времена человеческая жизнь протекала в сообществах, членами которых были самые разные люди. В каждой деревне можно было встретить различные типы людей: мудрую старуху, кузнеца, деревенского дурачка. Сегодня нас окружают люди, в основном похожие на нас, — прежде всего коллеги по работе и члены сообществ по интересам. Как показано в сериале «Друзья», хотя мы можем быть знакомы с людьми различного социального происхождения, но общаемся большей частью с теми, кто живет так же, как мы.

Традиционно главной ячейкой общества была патриархальная семья. Сегодня многие из нас отдалены от своих семей географически, эмоционально и социально. Семья перестала держаться за счет обязанностей и ритуалов, и «свободные» семьи часто распадаются. На место привычной семьи приходит показанная в сериале «Друзья» суррогатная семья — ее составляют люди примерно одного возраста, имеющие общие интересы.

В традиционных обществах понятия дружбы (свободно и случайным образом установленных взаимоотношений) нередко просто не существовало. Друзьями были жители одной деревни. Так, в сельских районах Франции достигших половой зрелости девушек на некоторое время отправляли в другие деревни, чтобы пройти у одной из старушек курс сексуальных отношений и подготовки к материнству. Как правило, эти девушки становились

подругами на всю свою жизнь, поддерживали друг друга во время родов, в старости или после потери мужа. Что касается мужчин, то друзьями обычно становились люди одной профессии, как это до сих пор принято в Японии.

Сегодня мы выбираем друзей в зависимости от нашего образа жизни, который в современном мире является достаточно изменчивым понятием. В сериале «Друзья» представлены типичные современные друзья и подруги. Эти люди собрались вместе потому, что пока не построили — как и их школьные друзья — стабильной карьеры и устойчивых взаимоотношений. Каждый из героев сериала постоянно находится на грани вступления в следующую фазу своей жизни (супружество). Это означает, что, обретя спутника жизни, они покинут старый союз друзей.

Телесериал «Друзья», как и все достойные внимания современные бренды, представляет собой миф о новом образе жизни. Эта идея родилась довольно давно, но до появления «Друзей» она не была четко сформулирована и не получила всеобщего признания.

Наиболее близок к бренду «Друзья» телесериал «Будьте здоровы!». Его героями были скучные неудачники. Они изображались как унылые, неприспособленные к жизни люди. Телесериал «Друзья», напротив, создает оптимистический, жизнеутверждающий настрой и убеждает нас в том, что все будет хорошо. Ведь это здорово, если тебе еще нет и 30 лет, ты живешь один и можешь свободно общаться с такими же, как ты, беззаботными людьми. Выбор актеров и то, как показаны любовные приключения героев сериала, способствуют признанию бренда аудиторией.

Разумеется, «Друзья» сделаны и для многих из тех, кому еще предстоит пройти через эту стадию жизни. Сериал предлагает

привлекательную модель для подростков и молодых людей, которым друзья заменяют семью. Поскольку телесериал отражает правду жизни, он вполне может нарушать другие правила нового маркетинга, в частности ориентацию на аутентичность.

Далее я вкратце показываю свое представление о том, как создатели телесериала использовали 12 правил нового маркетинга, чтобы телесериал «Друзья» стал сильным брендом, признанным обществом.

Телесериал «Друзья» и 12 правил нового маркетинга

1. Ближе к реальной жизни, больше индивидуальности

Симпатия и сочувствие к очаровательным неудачникам.

2. Удовлетворяйте основные потребности людей

Потребность в компании для общения.

3. Авторские инновации

Сюжет, известные актеры на эпизодические роли, место действия, связь с текущими событиями.

4. Мифологизируйте все новое

Круг друзей (друзья как суррогатная семья).

5. Создавайте осязаемые различия

Особый стиль и яркие образы.

6. Культивируйте аутентичность

Правда жизни и показ острых моментов.

7. Формируйте общее мнение

Сериал можно смотреть и обсуждать с друзьями, о нем можно читать.

8. Позвольте потребителям участвовать в маркетинге

У каждого зрителя есть любимый герой, с которым он отождествляет себя и которому подражает.

9. Создавайте сообщества по интересам

«Друзья» — один из немногих сериалов, у которого есть не просто зрители, а фанаты.

10. Используйте стратегический креатив

Это художественный фильм, снятый по законам телевизионного шоу, — его задача состояла в том, чтобы мгновенно стать хитом.

11. Стремитесь к известности

Звезды сериала дружат и в реальной жизни (по крайней мере, для создания множества историй, используемых в интересах пиара).

12. Соответствие видению и ценностям компании

«Мы такие же, как в жизни; просто, может быть, не такие забавные», — говорит Джоуи.

Пример 2: IKEA

Первая рекламная кампания, право на разработку которой выиграло в конкурсе новое рекламное агентство St. Luke's, проводилась под девизом «Избавьтесь от ваших ситцев!».

Для тех, кто ничего не знает об этой акции, уточняю: речь идет о телевизионной рекламной кампании бренда IKEA, запущенной в Великобритании осенью 1996 года.

В рекламном ролике изображался жилой дом, по которому носилась толпа женщин, срывавшая со стен обои с цветочным орнаментом, выбрасывавшая во двор традиционную мебель, шторы и салфеточки, чтобы заменить их мебелью IKEA и соответствующими домашними принадлежностями. «Картинка» сопровождалась джинглом в стиле популярных в 1960-е годы песен протеста, где были такие слова: «Избавьтесь от ваших ситцев! Сделайте это сегодня! Сорвите ламбрекены и побыстрее выбросьте их.

Эти диваны выглядят слишком глупо, по-девчоночьи. Эти штучки подрывают наш имидж...»

В большинстве телевизионных рекламных роликов показана не очень привлекательная, простая обстановка дома (по сравнению с другой рекламой). Визитной карточкой IKEA стал, как пелось в песне, «просторный, полный воздуха и света, свободный и неформальный» дом «с обоями в полоску».

Бренд IKEA использовал рекламу совсем не так, как другие бренды. В роликах почти ничего не говорилось о достоинствах IKEA как мебельного магазина — об уникальности шведского дизайна, огромном ассортименте, низких ценах. Реклама IKEA показывает, что новый маркетинг ориентирован не на то, чтобы **говорить**, а на то, чтобы **действовать**. Однако при этом она говорит об IKEA больше, чем традиционная реклама любого другого бренда.

О том, что мы действительно имеем дело с новым маркетингом, свидетельствуют две особенности этой рекламной кампании (несмотря на то, что бренд использовал традиционное средство информации — платную телевизионную рекламу).

1. **Стратегия: попытка изменить вкусы людей.**
2. **Интонация: критика, открытый вызов.**

1. Дизайн дома: изменение национальных пристрастий

Компания IKEA занимала уникальную позицию. Она была единственной из крупных поставщиков, предлагавшей британцам действительно современную мебель (другой такой же поставщик, Habitat, тоже принадлежал IKEA). Магазины IKEA, расположенные в крупных городах, пользовались большим успехом, и компания планировала дальнейшее продвижение в центральные районы Средней Англии. Один из ее новых магазинов должен был открыться в Ноттингеме, другой — в Тарроке, в торговом комплексе Lakeside.

Дальнейшей экспансии IKEA препятствовало единственное обстоятельство: большинство жителей Великобритании отрицательно относились к современной мебели. Изучив результаты опроса потребителей, мы обнаружили, что новая мебель нравится лишь трети респондентов, а две трети предпочитают традиционный английский стиль. Если бы мы изменили это соотношение в пользу IKEA, по проторенной нами дорожке могли бы пойти все желающие (хотя оперативно удовлетворить потребности крупного рынка современной мебели удалось бы только компании IKEA). Кроме того, было бы прекрасно, если бы бренд смог завоевать широкую известность как магазин, куда люди приходят по субботам и задают только один вопрос: «Мы хотим купить новый диван. Где можно посмотреть образцы?»

Мы знали, что IKEA относится к числу компаний, использующих новый маркетинг (и это радовало нас). IKEA — прогрессивная, с точки зрения общества, компания, которой нравится быть бунтарем и привлекать внимание общественности.

Имели ли мы право ставить перед собой такую цель, как изменение вкусов людей, если считается, что эта область не подвластна маркетингу? Да, потому что в наше время бренды — это идеи, облегчающие жизнь людей. В эпоху повышенной уязвимости всего традиционного новые идеи, способные захватить воображение людей, могут изменить культуру рынка в целом.

Живучесть традиционных вкусов могла бы служить контраргументом к представленным в этой книге доводам о наступлении посттрадиционной эры (если мы вступили в новую эру, то почему британцы предпочитают викторианскую мебель?). На самом деле здесь нет ни малейшего противоречия.

В 1960-е и 1970-е годы в Великобритании преобладали весьма передовые по тем временам вкусы. Может быть, вы забыли

(или никогда не видели) мебель из ядовито-оранжевого пластика и хромированные торшеры? Последующее десятилетие, 1980-е годы, стало эпохой Маргарет Тэтчер, фильмов киностудии Merchant Ivory и «нового слова» в области интерьеров — деревянных панелей и ситцевых занавесок. Англичане восстанавливали старинные камины и оклеивали потолки обоями в розочку. Традиционная мебель была одним из элементов движения, подобного американскому ретро.

Традиционные интерьеры не только совершенно не соответствовали настоящему стилю ретро, но и утратили какую-либо актуальность в середине 1990-х годов. Прошел всего лишь год после избирательной кампании Тони Блэра, и страна уже устремилась в будущее. Однако существовала одна очень серьезная проблема. Британцы не были готовы отказаться от своих цветочных обоев, как это предполагалось с точки зрения исторической перспективы. Или, точнее, к этому не были готовы женщины.

Самое главное, этот цветочный, перегруженный безделушками, выдержанный в пастельных тонах интерьер воспринимался как домашний и уютный. Это означало, что корни проблемы уходили в определение дома как места, где человек вырос, то есть дома как семейного гнезда. Исчезли деревянные заборы, но традиционные кружева и мягкие цвета и линии по-прежнему воспринимались как интерьер «кукольного домика».

Англичанки давно отказались практически от всех традиционных представлений о роли женщины в обществе (в карьере, одежде, взаимоотношениях), но продолжали хранить верность старомодным интерьерам. Вот почему мы попытались с ними поговорить с феминистских позиций, предложив реминисценцию девиза «Сожгите свой бюстгальтер!».

Наша логика, по-моему, была безупречной, и мы были уверены, что она сработает. Сегодня Великобритания является одним из самых быстрорастущих и прибыльных рынков IKEA. В недавнем опросе, посвященном розничной торговле мебелью, компания IKEA была названа убийцей конкурентов.

В то же время избранный нами курс был весьма рискованным. Мы столкнулись с ситуацией, когда правила, положительно зарекомендовавшие себя в прошлом, могли дать сбой, — люди испытывали страх и волнение, связанные с попыткой сделать нечто новое, не соответствовавшее опыту и традиционным представлениям.

2. Маркетинг, уверенный в себе

Предполагалось, что наша кампания будет основываться на конструктивной критике в духе многочисленных книг о самопомощи («Глаза боятся, а руки делают»). Авторы таких пособий учат читателей, как жить. Эта особенность присуща и некоторым кампаниям, использующим новый маркетинг (например, кампании British Telecom, которая рассказывала потребителям о том, как использовать телефон, чтобы улучшить отношения с людьми). Маркетинг становится все более уверенным в себе.

Правда, он и раньше отличался самоуверенностью. С 1960-х годов телевизионные рекламные ролики поучают домохозяек. Один из роликов компании Kellog's наставлял британских женщин: «Позаботьтесь, чтобы у вашего мужа всегда были его любимые кукурузные хлопья» (по сценарию с оставленным без завтрака мужем весь день случались разные неприятности, и его в конце концов увольняли с работы). В этом случае мы имели дело с определенным видом самоуверенности, заключавшейся в убежденности бренда, что он имеет право выступать от имени традиций и предлагать такие рецепты, с которыми все заведомо согласны.

Постепенно традиции размывались и маркетинг становился не таким всезнающим, как в прошлом. Во времена неопределенности маркетинг не понимает, чью сторону ему принимать — традиционной или современной женщины, мачо или «нового мужчины».

Рынок пива отличался невероятной самоуверенностью в изображении хорошего парня из паба. Сегодня маркетологи обнаруживают склонность к экспериментам. Они действуют под лозунгом «Угождение без принуждения», и это проявляется во всем. Пивные бренды утратили самоуверенность, что может оказаться фатальным для них.

Самоуверенность — ключевой элемент нового маркетинга. Нас притягивают дидактические идеи, открыто провозглашающие себя единственно верными, подобно разного рода правилам. Все дело в том, что уверенности не достает нам самим. Сильные бренды обладают такой же самоуверенностью, что и традиции, но уводят нас в новом направлении. Старый маркетинг ориентировался на тех, кто знал, чего хочет; новый маркетинг помогает сделать выбор.

Убедительные заявления обладают огромной притягательностью для средств массовой информации и аудитории, так как и те и другие обычно не понимают, что им нужно. В мире, где люди не желают следовать моде и стремятся делать все самостоятельно, утверждения «коричневый — это новый черный» парадоксальным образом оказываются более привлекательными, чем в прошлом.

Призыв «Избавьтесь от ваших ситцев!» стал своего рода новым правилом. Вы можете не соглашаться с ним, но вы всегда о нем помните. Наш призыв звучал в стиле статей в модных журналах, посвященных домашним интерьерам. За последние три года были опубликованы сотни материалов, где проводилась та же идея. Вскоре после того, как мы начали разработку рекламы для

IKEA, в Великобритании развернулась избирательная кампания. Девиз рекламы бренда IKEA превратился в главный лозунг сторонников модернизации, возглавляемых Тони Блэром. В одной из газет была напечатана фотография супругов Блэр в домашней обстановке. Заголовок гласил: «Тони Блэр: безжалостная борьба с ситцами и с тем, что их порождает». Это была пародия на знаменитый призыв Тони Блэра («Безжалостная борьба с преступностью и с ее причинами»).

После победы лейбористов один из членов нового кабинета министров давал интервью перед зданием на Даунинг-стрит, 10 (новым местом жительства Тони Блэра). Репортер задал вопрос: «Как вы думаете, чем сейчас занимается Тони?» Последовал ответ: «Наверное, избавляется от старых ситцев».

Вне всяких сомнений, новые традиции нуждаются в общем одобрении. Если их будут считать настоящими, они и будут таковыми. Именно поэтому новый маркетинг должен быть убедительным. Как говорил герой Кевина Костнера в фильме «Поле мечты»: «Если вы сделаете это, они обязательно придут».

Компания IKEA и 12 правил нового маркетинга

1. Ближе к реальной жизни, больше индивидуальности

Критика традиционных вкусов консервативных британцев («Так нельзя!»).

2. Удовлетворяйте основные потребности людей

Чувство принадлежности к сообществу (потребность в общественном признании).

3. Авторские инновации

IKEA никогда не повторяется.

4. Мифологизируйте все новое

Новая Британия.

5. Создавайте осязаемые различия

Магазины IKEA и уникальный ассортимент товаров.

6. Культивируйте аутентичность

Уверенность в себе нельзя подделать.

7. Формируйте общее мнение

Две толстых папки газетных вырезок.

8. Позвольте потребителям участвовать в маркетинге

Инструкции на каждый день, которым можно следовать, которые можно отвергнуть или обсуждать.

9. Создавайте сообщества по интересам

Полярное отношение к магазинам, заставляющее случайных посетителей IKEA занимать определенную сторону (как правило, сторону IKEA).

10. Используйте стратегический креатив

Почему? Для того чтобы изменить вкусы людей. Как? Мебельный феминизм.

11. Стремитесь к известности

«Избавьтесь от ваших ситцев!» — это «побочный» бренд (как Girl Power для группы Spice Girls).

12. Соответствие видению и ценностям компании

Кампания была проведена в духе IKEA. Основатель компании Ингвар Кампрад лично связался со мной по телефону, чтобы сказать это.

Пример 3: тамагочи

Новый маркетинг можно назвать маркетингом повальных увлечений.

Я подозреваю, что всеобщее увлечение играми долгое время подчинялось 12 правилам, — вспомним о скейтбордах, кубике Рубика или хула-хупе. Эта игромания полностью основывалась

на взаимодействии, создании сообществ (клубов), получении нового осязаемого опыта и т. п. Кроме того, все игровые идеи в значительной степени отображали основные человеческие потребности и тенденции. Они распространялись как культурные вирусы.

Одна из особенностей современного маркетинга состоит в том, что он должен притягивать, словно игрушки, ставшие всеобщим увлечением. Тамагочи — далеко не самая новая из таких игрушек. Она способствовала возвращению различных увлечений, включая йо-йо и брейк-данс, а также преподнесла специалистам по маркетингу ценные уроки, которые они могли бы использовать при создании новых брендов.

Тамагочи — это изобретенная в Японии компьютерная зверушка (объясняю для тех, кто последние три года провел в одиночной камере). Владелец тамагочи должен ухаживать за зверушкой (или младенцем, или ангелом, или любым другим существом), кормить его, исполнять все его прихоти. Если вы пренебрегаете желаниями тамагочи или не можете обеспечить ему должный уход, существо «умирает».

Притягательность тамагочи, на мой взгляд, двойственна:

1) она удовлетворяет человеческую потребность в том, чтобы о ком-то заботиться;
2) она позволяет человеку почувствовать себя богом, то есть сыграть роль, которую обычно играют СМИ.

Не стоит забывать и о третьем факторе: портативности игрушки. Это одна из самых важных тенденций развития технических устройств. Мобильные телефоны, компьютеры, Minidisc Walkman и т. д. — все это уже помещается на ладони и продолжает уменьшаться в размерах. Портативность — важное условие успеха подобных технических устройств, заполняющих нашу жизнь. Если бы тамагочи был игрой для приставки Playstation, он не завоевал бы

и десятой части своей популярности. Но здесь вступает в действие второй выделенный мною фактор: истинное значение миниатюрности игрушки состояло в том, что она наделяла нас почти божественной властью.

1. Нам нужно кого-то опекать

Игрушки, требующие заботы, не являются чем-то принципиально новым. Детские куклы относятся к самым известным в человеческом обществе видам игрушек. Современные куклы требуют, чтобы их «мамы» кормили их, меняли подгузники и укачивали, когда они начинают плакать. Но, кроме этих возможностей, соответствующих реалиям нашей жизни, они ничем не отличаются от кукол, которых находят археологи. Вероятно, в развитии наших детей есть особая стадия, когда у них возникает потребность заботиться о ком-то, и они удовлетворяют ее, играя в дочки-матери.

Что касается тамагочи, то новизна этой игрушки заключается в ее особой привлекательности. Японские бизнесмены настолько увлекались заботами о своих тамагочи, что рестораны начали предоставлять услуги нянюшек, ухаживающих за игрушками, пока их владельцы обедают или ужинают. А независимые девушки-подростки соревновались между собой в том, кому удастся быстрее и коварнее других «уморить» тамагочи.

Оба способа использования тамагочи служат отражением особенностей современного общества. Мужчины обнаруживают все большую склонность к опеке и соответствующим взаимоотношениям. В своем подростковом развитии они пропустили стадию, когда, играя в куклы, девочки осваивали искусство заботы о других. В то время мальчики играли с солдатиками, которым вряд ли нужно было менять подгузники. Игрушка тамагочи дала мужчинам новый шанс проявить инстинкты заботы.

С другой стороны, молодые женщины быстро учатся мужским моделям поведения. Опросы журнала Cosmopolitan показывают, что для большинства читательниц самое главное в жизни — карьера, и лишь для некоторых из них — дети.

Мне кажется, в нашем обществе стремление заботиться о ком-то объясняется тем, что в реальности мы либо откладываем рождение детей на достаточно длительный срок, либо вообще отказываемся быть родителями. Подобно звезде сериала «Элли Макбил», за которой постоянно следует танцующий маленький ребенок, олицетворяющий собой разрушение ее материнского инстинкта, нас всех чуть ли не с младенчества преследует мысль, что вскоре мир будут населять исключительно старики.

Эпицентром нашей социальной и повседневной жизни должны быть настоящие семьи и реальные дети. Сегодня образовавшийся пробел заполняют суррогатные семьи и дети. Выигрывает же от этого только игрушка тамагочи, которая, как и телесериал «Друзья», представляет собой самое яркое и непосредственное выражение этой тенденции.

Очевидно, в прошлом стремление к заботе и опеке было одним из важнейших проявлений культуры. Тамагочи как бренд поставил на нем свое клеймо и вынес на всеобщее обозрение. Подобно некоторым другим брендам, ему удалось показать, что после открытия вируса СПИДа нашему обществу не хватает секса, а в эпоху борьбы с лишним весом и бесчисленного количества диет многие чувствуют себя немного голодными. Запрет — мать скрытых желаний, и точка!

2. Искусственные боги

Маршалл Маклюэн определял информационные средства как «технологическое продолжение человека». Зигмунд Фрейд в своей

последней работе «Недовольство культурой» [1] выразил эту мысль более поэтично. Прогресс человечества за счет использования новых технологий в области СМИ (а также медицины и транспорта) делает людей искусственными богами. Это звучит слишком торжественно и заумно, однако на самом деле все довольно просто.

По мнению Фрейда, на ранних стадиях развития культуры боги выражали глубинную сущность человека и его желаний. Например, древнегреческие мифы о богах, обитающих на Олимпе, — это истории о скучающих сверхчеловеках и богатых плейбоях (один из специалистов по античной культуре даже сравнил их с персонажами американского телесериала «Даллас»).

На протяжении всей истории человечества новые технологии внедрялись и использовались для того, чтобы люди могли научиться всему, что от рождения умели боги. Сегодня мы можем летать, уничтожать целые народы, наблюдать за событиями, происходящими в самых отдаленных уголках Земли. Современная медицина упорно работает над тем, чтобы человечество приобрело самый главный атрибут божественной природы — бессмертие. И все это благодаря развитию науки о протезировании (то есть искусственном продолжении человеческого тела — от вставных зубов до искусственных конечностей).

Технические механизмы и разработки помогают нам летать, увеличивать продолжительность жизни, но мы все более становимся похожими на роботов, полностью зависимых от технологий. Без специальных устройств мы можем разве что отправиться на пешую прогулку. Приведу простой пример. Появление калькулятора означает, что люди 7 тыс. лет напрасно учили таблицу умножения.

А вот свежий пример. По мнению некоторых ученых, компьютерная проблема 2000 года могла отбросить человечество

на полвека назад и стать причиной кратковременного хаоса. Сегодня мы зависим от технологий так же, как раньше зависели от природы.

Тамагочи — самый яркий пример того, как технология превращает нас в искусственных богов, в том смысле, что мы получили возможность решать вопрос о жизни или смерти «зверушки». Мы можем искусственно поддерживать «живую» жизнь у себя, в нашем кармане. Конечно, это не более чем игра. Ее элементом являются естественные человеческие потребности, удовлетворяемые без всякой социальной ответственности. Я бы очень хотел, чтобы создатели и владельцы СМИ поняли, что их миссия состоит в том, чтобы делать нас искусственными богами.

Похоже, это хорошо понимает корпорация Microsoft, демонстративно предлагающая свои интернет-сервисы под девизом, заимствованным у джинна из волшебной лампы Аладдина («Итак, куда мы отправимся сегодня?»), а также занимающаяся производством говорящих и умеющих смеяться игрушечных динозавров, которые обеспечивают связь между компьютером и телевизором. А что вы скажете по поводу напоминающих магические снадобья лекарственных препаратов, таких как прозак и Viagra? Телевизор всегда рассматривался как волшебное окно в мир, а вскоре к нему присоединятся видеофоны. Компьютерные игры наполнены магией — часто они похожи на волшебные средневековые книги.

Но где же волшебство Интернета и цифрового телевидения? До тех пор пока в них не будет магической искры, переход к цифровым технологиям будет происходить очень медленно — так же медленно, как переходила к этим технологиям Singapore One, дорогая и передовая в техническом отношении мультимедийная сеть, чье название по воле случая отражает ее главную проблему.

Дело в том, что клиентура этой сети составляет 1 % от общей численности населения страны [2]. Если ее разработчики будут вести себя столь же пассивно, им придется уступить место изобретателям простых, но полных волшебства вещей (таких как тамагочи).

Как это могут использовать специалисты по маркетингу, не имеющие отношения к разработке сложных технологических устройств?

Идею Фрейда о том, что античные боги олицетворяют глубинные движущие силы и потребности людей, можно применять для создания новых брендов. Отложите на время список 15 главных человеческих потребностей и попробуйте использовать в качестве источника идей сборник древних мифов и легенд. Недавно я услышал, например, что одна компания из Дублина, опираясь на результаты анализа героев голливудских фильмов с точки зрения древнегреческих архетипов, разработала целый комплекс новых маркетинговых услуг.

Тамагочи и 12 правил нового маркетинга

1. Ближе к реальной жизни, больше индивидуальности

Карманный аналог «зверушки» или «младенца».

2. Удовлетворяйте основные потребности людей

Потребность в заботе о ком-то и возможность чувствовать себя богом.

3. Авторские инновации

Различные варианты игрушки (в дальнейшем от этого, возможно, откажутся).

4. Мифологизируйте все новое

Сообщества «наседок».

5. Создавайте осязаемые различия

Уникальные размер и функции.

6. Культивируйте аутентичность

Культурный вирус.

7. Формируйте общее мнение

Народная молва и массовая поддержка СМИ.

8. Позвольте потребителям участвовать в маркетинге

Если Personal Organiser можно оценить на «тройку», аудиоплеер Walkman — на «четверку», то тамагочи заслуживает «пятерки»!

9. Создавайте сообщества по интересам

Появление виртуального клуба владельцев тамагочи.

10. Используйте стратегический креатив

Блестящая идея, способствовавшая более глубокому погружению в компьютерные игры.

11. Стремитесь к известности

Повальное увлечение.

12. Соответствие видению и ценностям компании

Такое могло быть сделано только в Японии.

Пример 4: футбол

Футбол, по мнению британцев, принадлежит к числу самых успешных и быстро развивающихся видов спорта в мире. В некоторых странах, таких как Бразилия, он всегда был почти религией, поскольку всецело завладел воображением нации. В других странах, в частности в Японии и США, он развивается относительно медленно и все еще представляет собой новый экзотический вид спорта. Благодаря проходящему каждые четыре года чемпионату мира футбол приобретает глобальное значение. За матчами чемпионата пристально следят все жители Земли. В результате это событие становится столь

же значимым для СМИ, как высадка человека на Луне, и людей на всей планете объединяет чувство великой общности.

На родине футбола, в Англии, интерес к этому виду спорта вызван произошедшей с ним за короткий срок метаморфозой. Негативный, провальный, заурядный бренд для маргиналов создал один из мощнейших рынков. Недавняя попытка Руперта Мердока, владельца медиакомпании News Corporation, приобрести футбольный клуб Manchester United за J600 млн (блокированная ММС) дает некоторое представление о текущей цене вопроса. Возрождение футбола Великобритании я часто привожу в качестве примера тех неограниченных возможностей, какие новый маркетинг открывает на самых разных рынках. Мне кажется, рассказ о футболе будет интересен и читателям этой книги.

Всего десять лет назад футбол воспринимался как отрицательный бренд (таковым считается бренд, который в целом стоит меньше, чем его составляющие). В Великобритании у футбола было огромное количество поклонников, они исправно посещали стадионы, смотрели игры по телевизору, сами играли за школьные или любительские команды. В то же время футбол как агрессивный вид спорта давно был скомпрометирован, а игра на высшем уровне сталкивалась с большим количеством проблем.

Футбольные хулиганы стали символом общества, идущего в неверном направлении. Их репутация ничем не отличалась от репутации американских гангстеров. Средства массовой информации постоянно твердили, что футбольные хулиганы ведут общество к неминуемому хаосу. Это была самая актуальная, выходившая за пределы бренда проблема. Однако подавляющее большинство футбольных болельщиков были мирными любителями спорта. Мы столкнулись с показательным примером того, как несколько паршивых овец воспринимаются сквозь увеличительное стекло

телевидения, ухватившегося за хулиганов как за главную новость дня или информационный бренд.

Еще одной проблемой стало классовое восприятие футбола. В культуре футбольный фанатизм ассоциировался с рабочими и массовым конформизмом. В 1980-е годы представителей рабочего класса считали скучными людьми, чьи устремления сводились к жилью в муниципальном доме и спутниковой антенне. К тому же подавляющее большинство наемных работников были заняты в сфере услуг и считали себя представителями среднего класса. Футбол (наряду с участием в профсоюзном движении, любовью к собачьим бегам и потреблением лярда) воспринимался ими как историческое свидетельство принадлежности к рабочему классу.

Что касается исторического наследия, то, помимо ставшего анахронизмом наклеивания классовых ярлыков, отдельной проблемой стало представление о необходимости соответствовать определенным ожиданиям. Футбольный матч ассоциировался с толпой, подчиненной единому порыву, потерей индивидуальности, первобытным поведением болельщиков, петардами, шумом и длинными очередями в кассы стадиона. Далеко не все болельщики, и особенно молодые люди, находят удовольствие в таком массовом единообразии.

Эти две главные проблемы сказывались на всем: от устаревших трибун с забетонированными площадками для стоячих мест и переполненных туалетов до восприятия футбольных болельщиков, которых СМИ и население отождествляли с пьяницами, мачо и антиобщественными элементами, неспособными удержаться на приличной работе. Одновременно становился все более популярным образ «нового мужчины», позднее он породил понятие «новых парней», сыгравших главную роль в истории многих брендов.

Футбол (в понимании Футбольной ассоциации Великобритании и профессиональных клубов) выявил и четко сформулировал общественные проблемы и начал искать пути их решения. Стадионы были перестроены, стоячие места ликвидированы или заменены сидячими. Были улучшены условия для болельщиков, ужесточены меры безопасности и, как следствие, повышены цены на билеты. После того как телеканал Sky приобрел эксклюзивные права на трансляции матчей высшей лиги и сделал их своей изюминкой, ценность телевизионного футбола также резко возросла. Футбольные матчи стали событием. Одновременно существенно увеличился приток денежных средств в футбольные клубы, что позволило заняться строительством и реконструкцией стадионов, нанять на работу иностранных игроков и менеджеров. В довольно скучный английский стиль игры было привнесено необходимое разнообразие. Естественно, остальные телевизионные каналы были вынуждены сосредоточиться на показе других соревнований по футболу, таких как Кубок футбольной ассоциации и международные игры, а также игры низших лиг. Частые телевизионные трансляции футбольных матчей послужили дополнительным стимулом к его развитию в Великобритании.

Футбол изменил опыт потребителей — стадионы превратились во вполне безопасное место отдыха разведенных мужчин, получивших возможность с толком проводить субботний день со своими отпрысками. Кроме того, футбол стал событием и на телевидении: им теперь уже не просто затыкали дыры в эфире. Так или иначе, футбол успешно использовал шанс, подаренный ему фортуной. Как только его представили в современном и притягательном для людей ракурсе, неожиданно обнаружилось, что он органично вписывается в целый ряд актуальных тенденций.

Физическая вовлеченность

Мы живем в эпоху повышенного внимания к человеческому телу и физическому опыту, свойственного описанной ранее сенсорамной культуре. Наряду с баскетболом, танцевальной музыкой, аэробикой, массажем, катанием на коньках от этого немало выигрывает и футбол.

С точки зрения новой чувственной культуры, футбол связан с высокой степенью вовлеченности людей: и прогулки в парке с мячом, и игры в пабах предполагают физическую вовлеченность аудитории (в отличие от гимнастики, легкой атлетики или балета, требующих «элитной» фигуры).

Играть в футбол может каждый желающий, и большинство из нас со школьных дней помнят чувство, возникающее, когда ты делаешь финт, выходишь к воротам и забиваешь гол, — наши тела помнят эти движения так же, как и первую попытку проехать на велосипеде.

Событие

Футбол стал одним из важных информационных событий, освещаемых телевидением. Это означает, что он превратился в наиболее заметную и запоминающуюся примету времени. Традиционно течение времени связывалось с годовыми и сезонными циклами, а также с церковными праздниками. Но сегодня появились и новые точки отсчета — такие как концерты Live Aid, события на площади Тяньанмынь, падение Берлинской стены, смерть принцессы Дианы и чемпионат Европы по футболу 1996 года. Эти события стали знаковыми. Удачная игра английских футболистов в 1996 году, несмотря на некоторое разочарование итоговым результатом, стала предметом национальной гордости.

Новые футбольные звезды

Архетип новой футбольной звезды — Пол Гаскойн. Это образец старинной трагической мужественности, способный время от времени испытывать почти божественное вдохновение. Гаскойн — трагическая фигура в буквальном смысле этого слова, достойная пера современного Шекспира. Неудивительно, что его имя у всех на устах. Газза наряду с Эриком Кантоной, Руудом Гуллитом и некоторыми другими игроками являются, подобно Тони Блэру и Spice Girls, знаковыми фигурами для СМИ. Эти спортсмены, освещаемые новыми средствами массовой информации, приблизили футбол к жизни обычных людей и сделали его восприятие более индивидуальным.

Новые медиасредства

Залогом процветания футбола послужило создание новых сообществ по интересам. В последнее время этому способствовали новые медиасредства. Одним из самых удачных интернет-сайтов стал сайт чемпионата Европы 1996 года. Большой популярностью пользуется и одноименная компьютерная игра для Playstation. Кроме того, издается специальный журнал для болельщиков. Роль ультрасовременного информационного средства играла вымышленная футбольная лига, на результаты матчей которой заключались настоящие пари. Каждый участник должен был отобрать команду своей мечты из реальных игроков футбольной лиги или чемпионата. Если игрок забивал гол, соответствующие очки набирала и вымышленная команда. В более сложной версии на игроков делались денежные ставки и в процессе создания команды, а также в ходе покупки или продажи футболистов следовало соблюдать некоторые денежные ограничения. Точно так же, как зрелищный спорт заставляет зрителей чувствовать, что они сами находятся на поле (на беговой дорожке, в бассейне),

вымышленные лиги (было время, когда каждая газета имела свою лигу) позволяли читателям ощущать себя футбольными менеджерами. Главное, что взаимодействия сторон носили интерактивный характер. Люди вовлекались в игру и индивидуальные выступления спортсменов, поскольку делали ставки на участников лиги.

Популярным информационным средством стал совместный просмотр в пабах футбольных матчей в прямом эфире. Многие, не имевшие собственных спутниковых антенн, любители футбола обнаружили, что только так они могут посмотреть игру своих команд. С другой стороны, совместные просмотры стали прекрасной возможностью для пабов. Возрождению коллективного участия в мероприятиях способствовали три новые идеи. Об одной мы только что рассказали, а двумя другими были клубная музыкальная культура и питание в общественных местах. Просмотры футбольных матчей в пабах означали создание ограниченных пространств для массовых мероприятий (виртуальных стадионов), где игра, в силу раскованной реакции окружающих, носит более эмоциональный характер.

New Lad

В начале 1990-х годов британские мужчины оказались в кризисе. Женщины стали сильнее, увереннее в себе и успешнее. В результате многие мужчины почувствовали себя потерянными. У них возникло ощущение, что они находятся в ловушке. Соответственно «новому мужчине» нужно было превращаться в «нового парня».

New Lad («новый парень») — это идея индивидуальности, первоначально выдвинутая модным журналом Arena. Она была направлена отнюдь не против «старых парней» — глупых, неотесанных неудачников. Она была протестом против политкорректности и воз-

вращением к некоторым особенностям незрелых подростков. Но прежде всего эта идея отражала стремление к индивидуальности (бренд как идея для реальной жизни) и модную тенденцию.

Эта идея нашла яркое выражение в популярном телесериале «Мужчины, которые плохо себя ведут», рекламировавшем возвращение к очаровательным дурным манерам и мальчишеским поступкам. Это было новое выражение нашего коллективного «крутого вояки», чем-то вроде забавы («мы не имели в виду ничего такого, это просто шутка») и проявлением только одной стороны нашей личности. Идее New Lad обязаны успехом многие бренды: от пива (например, John Smiths) и печатных изданий (например, журнал Loaded) до модных футболок Ben Sherman, выполненных в свободном стиле. Наконец, она является очень важной частью истории успеха британской поп-музыки. Группы вроде Oasis стали квинтэссенцией идеи New Lad. Но в действительности жизнь «новых парней» вращалась вокруг футбола. Внезапно оказалось, что каждому мужчине младше 40 лет важно иметь свою команду, потягивать пиво из огромных кружек и носить мокасины.

Интересно, что эта инъекция тестостерона, вернувшая мужчин к мужскому общению и в мир футбола, повлияла и на женщин, многие из которых тоже увлеклись этой игрой. Для них главный вопрос заключался в том, насколько далеко они могут зайти в своей «мужественности» (в традиционном понимании). Социологические опросы свидетельствуют, что женщины все чаще стремятся участвовать в различных соревнованиях, ищут приключений и даже занимаются экстремальными видами спорта. Вы можете убедиться в этом на любом футбольном матче на стадионе или во время его просмотра в пабе — среди зрителей всегда есть женщины (часто они шумят больше мужчин) и их доля постоянно растет.

Благодаря связи с таким сильным брендом, как New Lad, футбол получил очень широкое распространение. Нередко подобная стратегия позволяет решить проблемы бренда. Если вы делаете ставку на отклонение от нормы, иногда следует отклоняться как можно сильнее: примерно так, как мы делали в случае с IKEA, — двигались от немного чуждой для аудитории современной мебели к высшей степени отчужденной критике ее вкусов. Так и в жизни: чтобы стать популярным, приходится в максимальной степени оставаться самим собой.

Футбол и 12 правил нового маркетинга

1. Ближе к реальной жизни, больше индивидуальности

Новые звезды и новые массовые мероприятия (например, совместный просмотр матчей в пабах).

2. Удовлетворяйте основные потребности людей

Физическая активность.

3. Авторские инновации

Привлечение брендов, которые, в свою очередь, благотворно влияют на спортивные марки, — Nike, Coca-Cola, Sky.

4. Мифологизируйте все новое

Новая Британия.

5. Создавайте осязаемые различия

New Lad и т. д. (для обоих полов).

6. Культивируйте аутентичность

Скорее попытка возродить сущность футбола, чем создание его нового имиджа.

7. Формируйте общее мнение

Образцовый пример использования маркетинга, создающего соответственную атмосферу, — журналы для болельщиков, песни и лозунги, новые медиасредства.

8. Позвольте потребителям участвовать в маркетинге
Участие аудитории — «мексиканские» волны на стадионе, мелодии на мобильных телефонах, компьютерные игры.

9. Создавайте сообщества по интересам
Региональный патриотизм и его отражение в СМИ.

10. Используйте стратегический креатив
Создание нового информационного жанра.

11. Стремитесь к известности
Истории успеха (и случайные фиаско, вроде поведения английских фанатов в Марселе).

12. Соответствие видению и ценностям компании
Управление всеми медиасредствами и денежными вливаниями при сохранении верности своим корням.

Пример 5: New Deal — программа новых лейбористов

В этой книге достаточно часто упоминалась партия новых лейбористов Тони Блэра. Речь шла о том, что харизма лидера способствует росту авторитета партии, делая ее ближе к людям, а также о нестандартной тактике в области работы со СМИ (например, об использовании Тони Блэром собственного сына в кампании за строительство лондонского Millenium Dome).

Новые лейбористы прошли в парламент под лозунгом создания Новой Британии — манифеста, призывающего к возрождению нации, обретению ею новой энергии, использованию творческого потенциала и традиций. Конечная цель состояла в превращении Великобритании в «европейского тигра». Чтобы донести до аудитории эту экономическую и социальную задачу, использовались такие культурные понятия, как «Крутая Британия», «британская живопись», «британская поп-музыка», «мода», «дизайн» и «мультимедиа». В рекламных

целях на Даунинг-стрит, 10 (в резиденции премьер-министра Великобритании) была проведена серия мероприятий: выставка «Соединенное Королевство: центр власти», вечеринка поклонников группы Oasis и Дэмиена Херста. Кроме того, была создана Комиссия по культуре.

С точки зрения бренда, идея движения была сформулирована Тони Блэром на конференции лейбористской партии в 1995 году:

Я хочу, чтобы мы снова стали молодой нацией.

Новые лейбористы продемонстрировали свою приверженность этому новому, свежему подходу к управлению страной. Правительство Великобритании бралось за актуальные проблемы и решало их с головокружительной скоростью, ассоциировавшейся скорее с деятельностью самых отчаянных компаний, нежели с правительственной бюрократией. Возникало ощущение, что министры действительно что-то могут.

Среди достижений нового правительства можно назвать заключение Ольстерского мирного соглашения, предоставление самостоятельности Банку Англии (освобождение политиков от тяжелой обязанности по установлению процентных ставок) и создание бренда New Deal, который мы и рассмотрим.

New Deal — еще один пример из практики рекламного агентства St. Luke's. Мы договорились об участии в рекламе социальных реформ, обещанных новыми лейбористами в январе 1998 года.

New Deal представляла собой программу, нацеленную на сокращение безработицы. На первом этапе планировалось добиться сокращения безработицы среди лиц моложе 25 лет. Программа отражала политику нового типа, чьи принципы во многом совпадали с правилами нового маркетинга, и предполагала установление таких отношений сотрудничества между правительством,

безработными и работодателями, когда каждая из сторон имеет определенные права и обязанности.

Естественно, главными действующими лицами этой программы были работодатели. Предполагалось, что они помогут безработным и обеспечат им профессиональную подготовку, финансируемую правительством, а безработные, в свою очередь, с энтузиазмом примут эту помощь.

Все это звучало очень разумно, правильно и убедительно, особенно если учесть, что работодатели действительно страдают от нехватки квалифицированных кадров. Правительственные гранты, выделяемые на профессиональное обучение, позволяют восполнить существующий пробел, не дожидаясь перемен к лучшему в экономике. Но нельзя забывать, что современная молодежь, включая безработных, — это самое высококвалифицированное поколение среди тех, кто был когда-либо готов занять рабочие места, предлагаемые британскими компаниями. Треть безработных моложе 25 лет имеют среднее образование. Обратившись к данным опросов, мы обнаружим, что молодые люди не намерены бездельничать. Они готовы принять на себя ответственность и стремятся к успеху.

Правительство имело дело с «новыми серьезными молодыми людьми» (в St. Luke's мы называли их «молодыми, да ранними»). Было только одно препятствие: цинизм, с каким относились к программе все заинтересованные стороны.

Вы наверняка не раз слышали о таких социальных программах, которые никогда ни к чему не приводили. Правительство консерваторов принимало бесчисленное множество программ по борьбе с безработицей. Большинство населения считало, что единственным их положительным результатом было предоставление временной, очень тяжелой работы совершенно отчаявшимся безработным.

Авторы программ вроде Youth Opportunities Programme (YOP) («Возможности для молодежи») и Youth Training Scheme (UTS) («Профессиональная подготовка молодежи») пытались использовать технические приемы брендинга и рекламы, добиваясь при этом еще худших результатов. Эти программы стали отрицательными брендами и поводом для шуток. Один сатирик даже заметил, что лучшая из предлагаемых ими возможностей заключалась в том, чтобы безработные служили фаршем на фабрике сосисок.

Ни одна из прежних программ не позволила создать устойчивые отношения сотрудничества, необходимые для реализации New Deal. Одной из причин провала консерваторов послужило то, что программы принимались без привлечения населения, — в их разработке участвовали только члены кабинета Маргарет Тэтчер, а также несколько представителей Уайтхолла и промышленных магнатов.

Программа New Deal предполагала активное участие населения и работу на местах. Помочь ее реализовать должны были представители малого бизнеса, отдельные безработные и менеджеры по обучению в центрах занятости. Чтобы достичь успеха, надо было избавиться от цинизма.

Идея маркетинга New Deal была настолько простой, что в ретроспективе она представляется очевидной. Согласно программе, вся ответственность за сокращение безработицы ложилась на отдельных работодателей и кандидатов на вакансии. Правительство должно было осуществлять финансирование, но вся основная работа была у работодателей и наемных работников. Маркетинг агентства St. Luke's всего лишь следовал этому принципу. Правительство финансировало рекламу, подготовку и издание информационных брошюр, местных справочников и т. д.

Работодатели и кандидаты на вакансии должны были информировать общество о положительных моментах программы и способствовать привлечению большего количества участников.

В одном из первых рекламных роликов руководитель строительной компании из Мерсисайда рассказывал, что он собирается принять участие в программе New Deal, потому что его жизнь начиналась трудно и, когда он был подростком, люди помогли ему выбрать правильную дорогу в жизни. Поэтому теперь он тоже хочет помочь людям. Это были очень искренние и трогательные слова. Бизнесмен получил приглашение выступить на мероприятии, посвященном началу реализации программы New Deal, вместе с Тони Блэром. А затем он стал участником утренних новостных программ. После этого никто, даже журналисты, уже не мог цинично воспринимать новую программу правительства.

Программа New Deal оказалась настолько успешной, что правительство лейбористов постаралось распространить этот бренд и на другие программы. Были разработаны «новые подходы» к школам, больницам и пр. Думаю, успех программы весьма показателен, потому что он преподносит нам два важных урока маркетинга:

1) новый дух сообщества — персональная и коллективная ответственность;
2) участие в шоу «рабочих сцены».

1. Новый дух сообщества

Лейтмотивом всех правил нового маркетинга выступает тема все большей ориентации общества вовнутрь (скорее по причине роста значения личности, чем обесценения общества). Так, современная мода в большей степени основывается на использовании индивидом актуальных тем для самовыражения, нежели на предписаниях

оптовой торговли относительно того, что следует носить в этом сезоне. Модные тренды сегодня рождаются на улице, и именно поэтому они актуальны.

Одно из следствий этой тенденции — рост индивидуализма и, в определенных обстоятельствах, эгоизма и самовлюбленности. Об этом написано во многих газетных и журнальных статьях, особенно посвященных апатичной и аполитичной молодежи. Однако я считаю, что эгоистический индивидуализм в действительности является совсем другой идеей, противоречащей главному направлению развития общества. Иными словами, в обществе действуют две разные силы: первую из них можно сравнить с морским приливом, а вторую — с волной.

Прилив разрушает сложившиеся в обществе традиции и институты, что позволяет людям выбирать свой путь в жизни. Волна постоянно изменяет отношение к индивидуальным и коллективным потребностям. На протяжении последних нескольких лет люди ставят потребности сообщества выше своих собственных.

Опрос, проведенный Henley Centre, позволил оценить расстановку сил. Пять лет назад большинство респондентов полагали, что на первом месте должно стоять удовлетворение индивидом своих собственных потребностей, зато сегодня преобладает мнение, в соответствии с которым потребности сообщества важнее. Этот сдвиг позволяет убедительно объяснить причины поражения лейбористской партии на предыдущих выборах (тогда в основе кампании лежала налоговая политика) и ее победу на последних выборах (на сей раз в основе программы лежали социальные реформы).

Антропологи называют два этих явления соответственно решеткой и группой. Наше общество движется в направлении

ослабления решетки (структура общества и традиции, связывающие людей, становятся слабее) и усиления динамичной культуры, предоставляющей людям большую свободу перемещения и возможность изменений.

Результаты проводившихся в течение последних 30 лет опросов позволяют сделать вывод о неуклонном движении к сообществу, ориентированному вовнутрь.

Но, кроме того, в последнее время наметилась тенденция к формированию группового общества, то есть такого, где большое значение придается интересам сообщества и потребностям других людей.

Все человеческие общества могут быть классифицированы в зависимости от того, насколько сильны в них решетка и группы. Сегодня можно использовать популярный термин «глобальная деревня», так как он характеризует современные общества наличием слабых сетевых и сильных групповых связей. Теория информационных средств Маршалла Маклюэна позволяет связать концепцию глобальной деревни с тем обстоятельством, что наше общество является телевизионным, и поэтому большинство публичных вопросов приобретают в высшей степени личный характер.

Маркетинг программы New Deal опирался на обе тенденции: тенденцию к ослаблению решетки (люди имеют полную свободу действий и принимают на себя личную ответственность) и тенденцию к развитию взаимосвязей в рамках сообщества, когда личные интересы отходят на второй план.

В этом и заключается новый дух сообщества. Слабая решетка и сильные группы пришли на смену сильной решетке и сильным группам (то есть нашим пассивным обязательствам перед королевой, страной или классом).

2. Участие в шоу «рабочих сцены»

Маркетинг старого образца носил несколько театральный характер. Для презентации товаров и услуг использовались магия телевидения и гламурный шик знаменитостей. Зрители в партере безмолвно наблюдали за представлением. Все усилия специалистов по маркетингу были направлены на создание массовой иллюзии, получившей название имиджа бренда.

В эпоху нового маркетинга и роста уровня грамотности потребителей устаревшая театральность навевает на людей скуку. Публика научилась видеть то, что от нее стараются скрыть. В телевизионном рекламном ролике может говориться, что «пивоварение — это традиция сельской Франции», но если на банке пива написано «сделано в Великобритании», реклама бренда терпит фиаско. В такой ситуации маркетинг должен выбрать одно из двух: либо улучшить игру на сцене, либо показать то, что делается за кулисами, и обеспечить условия для вовлечения «рабочих сцены» в производство новых иллюзий.

Программа New Deal опиралась на второй подход, выбрав маркетинг, предназначенный для людей и осуществляющийся при их помощи. Это решение сделало его столь же аутентичным, как популярные мыльные документальные фильмы.

Аналогичный подход использовался и другими брендами — прежде всего Pizza Express и French Connection UK, чей опыт мы рассмотрим далее. Однако некоторые бренды, например IKEA и Tango, пошли по пути совершенствования театрального представления (см. примеры 2 и 6). «Голый» новый маркетинг дает определенные экономические преимущества. Сегодня «театральные постановки» требуют все больших расходов, потому что аппетиты публики растут и она ждет все более ярких и увлекательных зрелищ. Поговорите с любым продюсером мюзикла

в лондонском Вест-Энде, и он скажет, что постановка спектаклей, поражающих воображение зрителей, — затратный и рискованный бизнес. Вовлечение людей в маркетинг позволяет сэкономить деньги, так как речь идет об особой форме самообслуживания. Один из примеров — народная молва как бесплатное средство информации и прекрасная идея, способная обеспечить широкое паблисити, которое невозможно купить за деньги.

Маркетинг старого образца напоминает запуск нового мюзикла в Вест-Энде. Новый маркетинг больше похож на постановку в школьном театре: когда родители не только занимают места в зрительном зале, чтобы посмотреть представление, где заняты их любимые чада, но и участвуют в изготовлении костюмов для спектакля. Новый маркетинг очень близок людям, и поэтому он устраняет барьеры отчужденности, обычно называемые имиджем бренда.

Программа New Deal и 12 правил нового маркетинга

1. Ближе к реальной жизни, больше индивидуальности

Личное участие, реализация программы на местах и учет местных особенностей.

2. Удовлетворяйте основные потребности людей

Гражданская позиция.

3. Авторские инновации

Реклама в форме новостей, например слова благодарности успешных участников.

4. Мифологизируйте все новое

Дух нового сообщества.

5. Создавайте осязаемые различия

Показ острых моментов (в рекламных роликах демонстрировались резкие публичные выступления).

6. Культивируйте аутентичность

Правдивые рассказы реальных участников программы.

7. Формируйте общее мнение

Рассказы участников программы и использование народной молвы как инструмента пиара.

8. Позвольте потребителям участвовать в маркетинге

Партнерские отношения и участие в маркетинге.

9. Создавайте сообщества по интересам

Партнерские отношения работодателей, работников и представителей министерства социального обеспечения.

10. Используйте стратегический креатив

Избавление от цинизма (за счет близости к людям в сочетании с ориентацией на реальные дела).

11. Стремитесь к известности

Трогательные рассказы участников.

12. Соответствие видению и ценностям компании

Грубая доброта: права предполагают ответственность («Третий путь»).

Пример 6: Tango

Бренд Tango — яркий пример постмодернистской рекламы: ироничной, анархичной, использующей самоцитирование. Это голос нового поколения рекламщиков — людей, воспитанных на стиле панк, ненавидящих блестящую, обманчивую, ориентированную на средний класс классическую британскую рекламу, современников Дэмиена Херста и группы Pulp. Бренд Tango стал шедевром одного из лучших рекламных агентств «четвертой волны» — HHCL.

В течение последних десяти лет рекламная кампания Tango упоминается всякий раз, когда речь заходит о новой теории

маркетинга (в частности, о хаотическом маркетинге). Как говорится, «у успеха много отцов, а провал — всегда бастард».

Мои сомнения относительно включения этого примера в книгу были связаны с тем, что кампания Tango проводилась достаточно давно и о ней очень много писали в различных изданиях. К тому же я могу назвать множество причин ее успеха. Но я по-прежнему уверен, что это один из лучших примеров, как из банального продукта на переполненном рынке можно сделать нечто экстраординарное. Бренд Tango — наглядное свидетельство того, что новый маркетинг может использоваться не только в отношении Virgin, IKEA и новых лейбористов. Мне нравится очень точный подход к созданию бренда при помощи науки о знаках — семиотики.

Давайте вернемся в 1980-е годы и вспомним, какой тогда была реклама прохладительных напитков. Почти все телевизионные рекламные ролики ничем не отличались друг от друга: пляжи, джипы, саксофоны, мужчины в плавках, женщины в купальниках, изобилие, среднеатлантическая поп-музыка и джинглы. Тон задавал бренд Coca-Cola. Ему подражали другие бренды — не только Tango, но и Sunkist, Fanta, Lilt. Их невозможно было отличить друг от друга, и это было очень грустно.

Впрочем, на рынке были счастливые исключения вроде Irn Bru. Ролики этого бренда представляли собой сатиру на рекламу, не соответствующую шотландской культуре, но все равно казалось, что придется потратить годы, чтобы очиститься от культурного загрязнения в этой товарной категории. Хорошо хоть создатели телесериала «Пляж» проявили порядочность и использовали представления о таком пляжном образе жизни, чтобы рассказать несколько поучительных историй!

Вся эта неразбериха обусловила главную проблему бренда Tango — его заурядность и ординарность. На рынке присутствовали,

с одной стороны, такие сильные бренды, как Coca-Cola, а с другой — почти неотличимые друг от друга и устаревшие мелкие бренды (Sunkist и др.). Оранжевые прохладительные напитки, созданные на основе концентрата апельсинового сока, считались, в соответствии с представлением о бренде, слишком сладкими и были предназначены для детей. При этом им приходилось конкурировать на рынке, где каждый хотел бы выглядеть как стильный подросток или молодой человек. Tango был немодным брендом в немодной и неперспективной товарной категории.

Чтобы радикально изменить ситуацию, хватило одного телевизионного ролика. В нем с завидным постоянством (и с экспрессивными комментариями, как на футбольном матче) демонстрировалось одно и то же действие: к ничего не подозревающему человеку, утоляющему жажду, подкрадывался оранжевый верзила и внезапно хлопал в ладоши у него над ухом. И все это, чтобы показать «блестящий успех настоящих апельсинов» и «потрясающий вкус Tango».

Думаю, большинство людей, вовлеченных в разработку рекламной кампании и создание телевизионного ролика, и не подозревали об ожидающем их успехе. В то время рекламное агентство HHCL было известно своим авангардным стилем. Его работы высоко ценились с точки зрения креативности, но агентству никак не удавалось угодить вкусам широкой публики. Компания Britvic воспринималась как устойчивая, но отдававшая предпочтение традиционному маркетингу. Однако ее новая реклама стала настоящей сенсацией. Британцы буквально помешались: они незаметно подкрадывались к знакомым и вероломно пугали их, как верзила из рекламы Tango. Это был классический пример того, что для достижения настоящего успеха бренд нуждается

в «соавторах». Главное не то, что вы делаете, а то, что делают ваши «соавторы».

В результате «тангомании» медики зафиксировали несколько случаев разрыва барабанных перепонок. Реклама Tango была запрещена, но бренд уже стал культовым. В течение всего нескольких месяцев его имидж изменился до неузнаваемости: Роналд Макдональд превратился в Сида Вишеза [3].

Наиболее вероятный сценарий дальнейшего развития событий (учитывая, что первоначально Tango удалось воспользоваться счастливым случаем) сводился к тому, что бренд должен был вновь затеряться на общем сером фоне. За первым роликом могла последовать новая телевизионная реклама, и однажды найденный интересный трюк стал бы штампом — в чем, вне всяких сомнений, Tango «помогли» бы имитаторы. Но в действительности реклама Tango стала одной из наиболее выдающихся и долгоиграющих кампаний анархического креативного маркетинга.

Отметим ее самые яркие черты.

- Оранжевый человек подкрадывался к людям, дающим интервью перед зданием парламента для новостных программ.
- Постановочное интервью с директором по маркетингу, утверждавшим, что напиток Still Tango — «пиратский продукт», не имеющий никакого отношения к бренду Tango, и призывавшим людей отказаться от его покупки и немедленно сообщать властям о случаях его появления на прилавках.
- Разработка различных способов применения телефонных линий Tango для вовлечений потребителей в «сверхъестественные» взаимодействия (предложение приобрести куклу Tango для использования в колдовских обрядах).
- Рассылка по почте открыток, подписанных людьми, с которыми получатель якобы познакомился во время отпуска.

- Реклама напитка Lemon Tango, построенная на рассказе о религиозном культе лимона.
- Героями рекламы Apple Tango были люди, использовавшие этот товар в качестве странных сексуальных фетишей.
- В рекламе Blackcurrant Tango сотрудник компании-поставщика вызывал на бой обратившегося к нему с жалобой потребителя.

При желании вы можете охарактеризовать Tango как вкрадчивый, анархический и мятежный бренд. Но это будет несправедливо. Людей захватил использовавшийся Tango жанр. Бренд стал автором и исполнителем розыгрышей.

Бренд послужил тем же самым шоком, что и выступления Криса Эванса [4] или самая популярная в Европе утренняя телепередача «Большой завтрак», то есть «партизанской» комедией. Бренд исполнял очень динамичную роль, непосильную для других марок прохладительных напитков: они попытались вслед за Tango выйти в эфир с эксцентричной рекламой, но им так и не удалось заполучить сколько-нибудь значительную часть аудитории.

В какой-то степени при помощи новых медиасредств присущий Tango дух удалось воспроизвести создателям рекламной кампании бренда Fudge (товары для ухода за волосами). Главным инструментом стали ни на что не похожие научно-фантастические анимационные ролики. Они приглашали всех, кого заинтересовал «странный новый мир», познакомиться с ним поближе на веб-сайте бренда.

Я считаю, что анализ обоих примеров позволяет понять один из методов брендинга. С одной стороны, вы можете представить аудитории ее портрет — отлакированный, приукрашенный и предсказуемый. С другой стороны, можно сделать ставку на создание потенциальных пробелов, которые люди могли бы закрыть, то есть дать аудитории фрагменты пазла и возможность собрать

его. Речь идет о том, чем занимается такая научная дисциплина, как семиотика.

Семиотика — это наука о знаках, передающих некую информацию: дорожных знаках, словах, произведениях искусства, а также определенных элементах коммуникаций маркетинга. В этом контексте теория семиотики предполагает, что человек воспринимает знаки не фрагментарно (как, например, значение слов при грамматическом разборе предложения), а через систему взаимосвязанных ассоциаций. В одной из своих работ ведущий специалист в области семиотики Умберто Эко описывает семиотическую сеть из сотен ассоциаций, возникающих вокруг слова «неандертальский» на нескольких языках.

Сети взаимосвязанных значений имеют определенное отношение к способу функционирования человеческого разума. В соответствии с данными неврологических исследований, кодовые знаки (образы) создаются двумя разными участками мозга. Один из них, отвечающий за ассоциации, устанавливает связи между всеми явлениями. Другой — своеобразный «черный ящик» — содержит наши представления о мире, которые мы считаем истинными. В процессе взаимодействий двух участков мозга мы постигаем смысл вещей и происходящих вокруг нас событий. Все это может показаться чистой теорией, но если мы призадумаемся, то поймем, что эти механизмы действительно работают.

Возьмем, к примеру, слово wellies [5]. Оно вызывает у англичан самые разные ассоциации: от красных сапожек, в каких мы бегали по лужам, будучи детьми, до герцога Веллингтона и фразы give it some welly, означающей «подтолкнуть кого-то к действию». Дело не только в том, что слово может иметь несколько значений. Слова обладают способностью вызывать сильные поэтические ассоциации и соответствующие эмоции. Поэтому слово wellies

рождает у людей гораздо больше самых разных мыслей и чувств, чем слово boots (ботинки).

Однако в большинстве маркетинговых кампаний используются заблокированные, закрытые знаки, утратившие способность вызывать множество разнообразных ассоциаций. Рекламу критикуют за то, что если в ней используются великолепные, яркие образы (допустим, старая джазовая песня), они воспринимаются всего лишь как «вещь из такой-то рекламы». Кроме того, рекламу обвиняют в том, что она принижает используемые знаки — образы великих людей, марки автомобилей или компьютеров. Бренд Tango, напротив, вызывал в человеческом сознании смутные и сложные ассоциации и оставлял их открытыми для установления новых взаимосвязей.

Так, для продвижения напитка Appletise применялся традиционный подход: рекламируемый бренд на фоне цветущего райского сада, вызывавшего единственную ассоциацию, — грехопадение Евы. Что сделал Tango? В рекламе Apple Tango благодаря творческим изменениям смутная ассоциация превратилась в современный фетиш. В результате сумма двух единиц составила тройку (1 + 1 = 3). Таким образом, бренд заставил потребителей самостоятельно восстанавливать пропущенные связи. Аналогичное решение использовалось в рекламе черносмородинового (похожего на кровь) и апельсинового (анархичного, в стиле панк или эксцентричной валлонской культуры) напитков.

Использование телефонных линий и других средств связи свидетельствовало об открытом характере коммуникаций, возможности их продолжения, а значит, и о перспективах участия потребителей в этом процессе. Такой маркетинг превращает аудиторию в главного участника творческой деятельности. Неудивительно, что ее представители, и прежде всего дети, не могли устоять

перед искушением отбить брошенный им мяч и вступили в игру. По такому же пути, хотя и не столь явно, пошли специалисты, занимавшиеся маркетингом бренда Fudge. Они приглашают потребителей посетить веб-сайт, где, как в компьютерной игре «Мист», вы должны исследовать различные элементы пазла и попытаться воссоздать картину в целом (при этом поиски прямого смысла ничего не дают).

Мы рассмотрели только часть истории бренда Tango. Специалисты по маркетингу добились успехов на самых разных уровнях (см. ниже — «Tango и 12 правил нового маркетинга»).

Основной урок этой истории состоит в том, что знаки — незавершенные фрагменты пазла — позволяют добиться повышения эффективности маркетинга. Действительно, такой маркетинг великолепен. Он приглашает аудиторию собрать все элементы пазла воедино и насладиться общей картиной. Это не просто вызов классическому брендингу, заключающийся в противопоставлении динамичности и неизменности. Мы имеем дело с фундаментальным различием в подходах.

Tango и 12 правил нового маркетинга

1. Ближе к реальной жизни, больше индивидуальности

Ценность самого продукта, его грубая реалистичность.

2. Удовлетворяйте основные потребности людей

Телесность (шокирующие шутки и сюрпризы).

3. Авторские инновации

Креативные темы, неожиданные способы использования медиасредств, различные варианты вкуса (непрерывный поток сюрпризов).

4. Мифологизируйте все новое

Поколение Икс (ирония, основанная на знании).

5. Создавайте осязаемые различия

Создание прочного условного рефлекса при помощи вкусового шока.

6. Культивируйте аутентичность

Хулиганская реклама и реклама White label, упаковка и т. д.

7. Формируйте общее мнение

Все «примочки» и ролики стали предметом обсуждения.

8. Позвольте потребителям участвовать в маркетинге

Автоматический отклик на все акции.

9. Создавайте сообщества по интересам

Образ «бунтаря» на игровом поле.

10. Используйте стратегический креатив

Немодный бренд становится сначала эксцентричным, а затем стильным.

11. Стремитесь к известности

Всегда на грани провала.

12. Соответствие видению и ценностям компании

Культура веселья и розыгрышей («Что бы еще такое придумать?»).

Пример 7: Pizza Express

Рестораны Pizza Express — один из моих любимых примеров. О нем я вспоминаю, когда мне нужно проиллюстрировать культ аутентичности бренда в категории, воспринимаемой многими как слабая и скучная (в частности, сеть пиццерий). Подход этого бренда к маркетингу чрезвычайно интересен — его отличают неторопливость и упорство, граничащее с упрямством.

Pizza Express вызывает у меня ассоциации с фермерским хозяйством: все растет естественно и поспевает в свои сроки. Примерно такой же подход использует пивной бренд Becks. Эта

«парочка» демонстрирует подход к бизнесу, рассчитанный на долгосрочный успех, — бренды игнорируют конкурентов, сделавших ставку на вульгарный шумный маркетинг и достижение краткосрочной выгоды. Такие бренды выигрывают в долгосрочной перспективе, потому что воспринимаются как аутентичные, популярные и прошедшие проверку временем (и при этом никто не решится обвинить их в старомодности).

Бренд Pizza Express никогда не прибегал к услугам рекламы. Он предпочитает использовать такие неспешные способы продвижения, как опыт потребителей и народная молва, и все прочнее укореняется на рынке. В Великобритании бренд Pizza Express стал органичным элементом повседневной культуры молодых «белых воротничков». В газетах пишут, что район, где открывается новый ресторан Pizza Express, наконец-то становится частью цивилизованного мира. При этом цены на недвижимость мгновенно подскакивают в среднем на 5 %. Этот бренд сам по себе действует как новое информационное средство, причем в высшей степени эффективное! Pizza Express может рассказать многое не только о себе как о бренде, но и обо всем, что ее окружает. Позитивный опыт этого бренда не ограничивается неторопливым маркетингом.

Pizza Express предоставляет посетителям возможность приобрести наглядный и осязаемый опыт. Входящие в меню разнообразные пиццы и соответственно продукты, используемые для их приготовления, всегда свежие и вкусные. Они всегда привлекают потребителей. Главный секрет бренда кроется в том, что пицца готовится вручную и непосредственно в ресторане. Это прекрасный пример достижения аутентичности посредством участия в шоу «рабочих сцены». Pizza Express — эквивалент «живых» концертов на телевизионном канале MTV в ресторанном бизнесе, и не только потому, что посетителям ресторана предлагают сделанные

вручную, свежие и вкусные блюда, но и потому, что клиенты получают уникальный опыт. Ритуал изготовления пиццы (лепешка из теста подбрасывается в воздухе, затем на нее укладываются томаты и сыр, а потом пицца отправляется в раскаленную печь) сродни театральному представлению.

Да и сам ресторан похож на театр, где современные светлые интерьеры удачно сочетаются с домашним уютом. Еще один важный фактор успеха: не существует двух абсолютно одинаковых ресторанов Pizza Express. Каждый ресторан тщательно «подогнан» к окружающему пространству. Pizza Express может располагаться в длинном выкрашенном в серебряный цвет реконструированном здании, где раньше помещался местный магазин, или в трехэтажном архитектурном шедевре Kettners в лондонском Сохо.

Мне кажется, Pizza Express задолго до появления ресторанов Conran уловила и начала использовать зарождающуюся в британской культуре тенденцию к неформальному принятию пищи вне дома, в американском стиле. Pizza Express могла бы легко превратиться в «Мак-пиццу». Но ассоциации бренда (благодаря современному дизайну и джазу) с высокой культурой позволили сети стать более похожей на сеть ресторанов с их спецификой. Наличие заведений Pizza Express на центральных улицах, знакомое и неизменное меню, а также опыт позволяют пиццериям создавать у посетителей ощущение неформальной обстановки и доступности, присущих британским пабам.

Как и Tango, бренд Pizza Express представляет собой пеструю смесь различных элементов, которые в сочетании создают ощущение тепла и света без скучной предсказуемости. Pizza Express остается многогранным брендом. Рестораны воспринимаются как уютные и хорошо знакомые. Однако они всегда готовы преподнести посетителям небольшие, но приятные сюрпризы.

Для англичанина посещение Pizza Express в какой-то степени напоминает поездку за границу. Окружающая обстановка не совсем привычна, но все имеет внутреннюю логику и отражает вкусы основателя, хозяина заведения, его индивидуальных особенностей — от любимой музыки до современных печатных изданий. С моей точки зрения, сейчас, после того как Pizza Express была куплена одной из крупных сетей, главная задача бренда — сохранить личностное восприятие, ощущение, будто ты пришел в гости к другу.

Изюминка бренда — это что-то вроде вкуса: то, что нельзя скопировать или упаковать и что очень трудно разложить на составляющие, а затем вновь соединить.

В Pizza Express все обосновано с гастрономической или эстетической точки зрения. Бренд добился высочайшего качества управления бизнесом, основанного на предоставлении чувственного опыта. По крайней мере, он резко контрастирует со скучными «пластиковыми» сетями ресторанов быстрого питания, которые нам навязывают в качестве лидеров нового, основанного на ощущениях маркетинга.

Если маркетинг создает более близкий нам чувственный опыт, мы воспринимаем его как аутентичный — так же, как кинофильм хоть немного да ассоциируется с реальностью. В противном случае люди будут видеть все ухищрения. Изобрести нечто, что будет выглядеть естественным и безыскусным, — вот в чем фокус.

Pizza Express и 12 правил нового маркетинга

1. Ближе к реальной жизни, больше индивидуальности

Интимность, неформальный характер, «ручная работа». Сделано со вкусом (предлагаемые блюда, интерьеры).

2. Удовлетворяйте основные потребности людей

Потребность во вкусной еде.

3. Авторские инновации

На первый взгляд их нет. Но так кажется только до тех пор, пока вы не посетите несколько ресторанов Pizza Express и не убедитесь в том, что каждый из них не похож на другие.

4. Мифологизируйте все новое

Питание вне дома и новая неформальная обстановка.

5. Создавайте осязаемые различия

Все настолько непривычно и оригинально, что возникает впечатление пребывания за границей.

6. Культивируйте аутентичность

Пицца, сделанная вручную.

7. Формируйте общее мнение

Бренд, основанный на народной молве. Отказ от использования любых других инструментов рекламы.

8. Позвольте потребителям участвовать в маркетинге

Кухня, расположенная непосредственно в зале ресторана, — процесс приготовления пищи как театральное действие. Возможность приготовления блюд в соответствии с индивидуальными запросами потребителей.

9. Создавайте сообщества по интересам

Наличие ресторана в том или ином районе указывает на наличие определенной клиентуры. Открытие нового ресторана приводит к повышению цен на недвижимость.

10. Используйте стратегический креатив

Pizza Express — это рестораны Conran для массового потребителя; они намного опередили свое время.

11. Стремитесь к известности

В высшей степени андеграундный бренд: так, в ресторанах исполняется джаз.

12. Соответствие видению и ценностям компании

До настоящего времени это соответствие было стопроцентным. Остается надеяться, что это понимают и новые собственники.

Пример 8: French Connection

French Connection UK (FCUK) — экстраординарный пример бренда, который был создан в стиле нового маркетинга, что позволило радикально изменить судьбу бизнеса.

Обобщая результаты деятельности фирмы в 1998 году, в своем интервью корреспонденту газеты Financial Times председатель совета директоров FCUK сообщил, что благодаря рекламной кампании бренда объем продаж вырос на 38 %, разрабатываются планы дальнейшей экспансии, и впервые за шесть лет цены на акции достаточно высоки.

Сейчас никто и не помнит, что когда-то бренд French Connection был почти убыточным, гораздо больше похожим на Burton Group, чем на Diesel. Это был заурядный бренд, постепенно уходящий в андерграунд на молодежном рынке, где в настоящее время в роли потребителей выступают и 30-летние люди. Он был слабой имитацией когда-то успешного бренда Next. Судя по тому, как работает French Connection сегодня, в нашу неформальную эпоху империя Next вполне могла бы процветать.

Мы говорим о печально известной рекламной кампании FCUK. Возможно, познакомившись с нашими примерами, вы пришли к выводу, что условием успеха любого маркетинга является скандальная известность бренда. И я не имею права обвинять вас в этом. Сначала Tango, теперь FCUK. И не забудьте о рекламе IKEA, в некоторых случаях балансировавшей на грани скандала. Я не считаю, что пощечина общественному вкусу — это

блестящий, разумный и крутой прием. Но в определенных случаях нарушение брендом общепринятых правил или выбор антиправительственной позиции становится одним из главных источников аутентичности. Это в первую очередь относится к моде, музыке и другим областям интересов молодежи, с помощью неповиновения пытающейся продемонстрировать свою крутизну (начиная с героина в уборной, стиля панк и скандалов с Лолитами и заканчивая декадентством Александра Маккуина и позднего Джанни Версаче).

Шокирующий, нарушающий табу маркетинг может быть осознанным стратегическим выбором. Специалисты по маркетингу из Club 18-30 Holidays рассказывали мне, что появление в прессе любой назидательной или критикующей бренд статьи приводит к резкому увеличению спроса на путевки. Судя по всему, молодые гедонисты руководствуются принципом «нет дыма без огня». Выходящие за рамки приличий и подвергающиеся цензурным запретам рекламные кампании Club 18-30 Holidays (с такими заголовками, как Beaver Espana [6]) играют важную роль в успехе туристической фирмы: возможно, потому что ее специалисты по маркетингу осознают связь между скандальной известностью и успехом.

История FCUK началась пять лет назад одновременно с возникновением нового молодежного информационного средства — фирменных теннисок, имевших отдаленное сходство с украшенными логотипом Nike футболками. Скорее они походили на очень старые фирменные тенниски, где красовались изображения самых известных брендов. Их притягательность заключалась в ироничном восприятии рисунка и надписи — например, спортивные костюмы с надписью Bank of Saudi Arabia превратились в предмет вожделения коллекционеров.

А затем пошло-поехало. Люди творчески подошли к проблеме и начали украшать футболки своими собственными адаптированными «брендами», немного меняя надписи, чтобы соответствовать уличной моде. Среди классических логотипов-мутантов можно назвать Burger Christ (вместо Burger King), Badweiser (Budweiser) и Elvis (Levi's). Постепенно их сменяли еще более вызывающие логотипы Sexsi (вместо Pepsi) и Enjoy Cocaine (вместо Enjoy Coca-Cola).

Эта антимаркетинговая контркультура и послужила источником создания брендинга FCUK. Абстрагируясь от других факторов известности, уличная мода позволила бренду продать более 100 тыс. теннисок.

Рекламная кампания началась с постеров, где на белом фоне были изображены манекенщицы в одежде фирмы French Connection. Вы ни разу не встречали этот бренд? Предлагаемые French Connection модели выглядят несколько более модными, чем одежда Gap. Однако установка этих моделей и их внешний вид больше напоминают Levi's или Calvin Klein. Суть бренда сводилась к простому заголовку FCUK Fashion.

Это был удивительный пример того, что аппетит приходит во время еды. Модный бренд, отрицающий моду! Парадокс состоял в том, что принадлежащая к мейнстриму мода должна была сделать шаг в направлении антимоды. С одной стороны, мода никогда не была столь «униформистской». С другой стороны, покупатели модных товаров никогда не были такими индивидуалистами — они не просто жаждали самовыражения, но игнорировали существующий модный ассортимент и создавали собственные модели.

В действительности никакого парадокса здесь нет. Мы имеем дело с внутренне ориентированной модой, создающей комфортную

одежду. Мы уже рассматривали аналогичный принцип: **слабая решетка — сильная группа.** В поисках кодов, подобных традициям (таких как мода), люди все чаще обращаются к самим себе и одновременно ощущают себя носителями духа сообщества. В Великобритании доминирующими тенденциями в моде и музыке, отражающими оба направления, являются танцевальная музыка в целом, фестивали и так называемая рейв-сцена (пропитавшая собой буквально все и затронувшая каждого; при этом никто не воспринимает себя как ее частицу).

Поэтому кампания FCUK Fashion, то есть реклама определенного ассортимента товаров в стиле Gap, но несколько более модных, позволила French Connection занять прекрасные позиции на рынке. Однако мне кажется, решающее значение имел тот факт, что эта кампания была не просто комплексом согласованных рекламных мероприятий. Вы могли приобрести тенниску с той или иной надписью. Вы могли ходить в ней по магазинам. Кампания с постерами превратилась в живую рекламу: те, кто носил футболки, украшали собой магазины. Оказалось, витрины магазинов сами по себе могут быть очень действенным, высокоэффективным средством информации, что прекрасно продемонстрировали Harvey Nichols и другие универмаги.

Благодаря целостности идеи бренду удалось добиться взаимосвязи с аудиторией и аутентичности. Это не было позой: маркетинг исходил «из сердца» компании и способствовал формированию ее индивидуальности. Создатели бренда были готовы не только к эпатажным заявлениям, но и к соответствующим действиям, в результате которых бизнес процветал.

В области дизайна FCUK играет ту же роль, что и Pizza Express в ресторанном бизнесе: это особенный, но доступный бренд. Фирменные тенниски FCUK, наряду с Diesel и некоторыми другими

брендами, были весьма распространенной одеждой посетителей довольно демократичных ночных клубов. Гораздо реже здесь встречались приверженцы Gucci (такая одежда была слишком яркой для них), и совсем не встречались поклонники брендов Gap и Next (одежда была или слишком обычной, или вышедшей из моды).

Специалисты по маркетингу старого образца заметили бы, что если вы выехали на встречную полосу, нужно быть готовым к столкновению. Но в наши дни экстремальное вождение — между двумя полосами дороги — позволяет использовать то лучшее, что могут дать оба направления движения, как в случае с упоминавшимся уже брендом Boddingtons (нечто среднее между лагером и биттером).

Благодаря повторному запуску бренда у French Connection был очень удачный год. Проблема заключалась в том, что делать дальше. Удастся ли бренду сохранить динамику развития после отказа от рекламы и придумать что-то новое? Или он должен взять немного пониже, стать более респектабельным и остаться брендом одного хита?

Однако причин для беспокойства нет. Совсем недавно я увидел в витрине нового флагманского магазина French Connection огромный плакат, рекламирующий новую линию, с надписью «Это для тебя или для меня?». А через некоторое время у входа в клуб уже стояли молодые люди в тенниских с такими же надписями.

Бренд French Connection постепенно превращается в мобильное медиасредство — оно в большей степени сообщает не об изготовителе одежды, а о том, кто ее носит. Если говорить о тенниских, то эта идея представляется мне просто замечательной и напоминает беджи компании Philips, которые начинают светиться при приближении человека с таким же беджем. Если в баре вы

вдруг окажетесь рядом с парнем, одетым в такую же тенниску, как у вас, неужели вы не заговорите с ним?

French Connection и 12 правил нового маркетинга

1. Ближе к реальной жизни, больше индивидуальности

Превращение бренда в медиасредство, сообщающее окружающим о человеке, который носит фирменную одежду.

2. Удовлетворяйте основные потребности людей

Потребность в сексе: рискованные модные тенниски для трижды сексуально озабоченного поколения.

3. Авторские инновации

От FCUK к Your Place or Mine «Это для тебя или для меня?».

4. Мифологизируйте все новое

Мода, отрицающая моду.

5. Создавайте осязаемые различия

Индивидуальность бренда: одежду можно носить и ходить в ней по магазинам.

6. Культивируйте аутентичность

Хулиганская реклама, стремящаяся к тому, чтобы ее запретили.

7. Формируйте общее мнение

Постоянные упоминания о рекламной кампании в СМИ и в реальной жизни.

8. Позвольте потребителям участвовать в маркетинге

Беджи, напоминающие о тенницах с нанесенными на них «логотипами-мутантами».

9. Создавайте сообщества по интересам

Таким сообществом являются все те, кто носит одежду French Connection, и в первую очередь 100 тыс. покупателей теннисок.

10. Используйте стратегический креатив

Стратегия использования «противоядия» (от мейнстрима к контркультуре).

11. Стремитесь к известности

Компания не могла бы привлечь большего внимания, даже если бы ее персонал вышел на улицу голышом.

12. Соответствие видению и ценностям компании

Сотрудники French Connection должны любить свое дело — а иначе зачем вообще работать в индустрии моды?

Пример 9: Spice Girls

Поп-группы — это те же бренды. Часто для их продвижения на рынке используются более жесткие методы маркетинга, чем для продажи товаров в супермаркете.

Скорее всего, постепенное увядание Spice Girls как бренда началось после ухода из группы Джери Холлиуэл. Но я не думаю, что группу пора списывать со счетов. Главный вопрос заключается в том, удастся ли оставшимся «перчинкам» сохранить свою целостность и индивидуальность, или их пути разойдутся и они начнут сольные карьеры.

Во времена своего расцвета Spice Girls представляли собой одну из самых ярких и активных звезд в созвездии брендов. Их можно было увидеть везде: и в фильме «Мир “Спайс”», и в вечернем телевизионном шоу на канале ITV, и в разных городах мира, куда они приезжали с выступлениями.

Spice Girls имели право называться брендом в гораздо большей степени, чем другие группы. Дело не только в том, что «перчинки» были тщательно подобраны одна к одной и успешно продвигались на рынке, но и в том, что их задорное пение и привлекательность влияли на людей. Девушки из группы — живые, энергичные

личности. Spice Girls — группа, несущая идею, точнее говоря, набор идей, каждую из которых слушатели могли использовать в своей повседневной жизни. Жаль, что бренду не хватило времени или прозорливости, чтобы попробовать себя в новых областях, выходящих за пределы индивидуальности участниц Spice Girls. Побочной деятельностью группы стала торговля сувенирами, но, как и бренд Virgin, Spice Girls могли бы реализовать себя и на других поприщах.

В основе бренда Spice Girls лежит идея дружеской компании. В наше время, когда люди страдают от дефицита общения, она изначально притягательна (вспомним телесериал «Друзья»). Аналогичная идея вдохновляла и различные юношеские группы: Take That, Wham и Monkeys. Нельзя сказать, что Spice Girls стали первой девичьей группой, — взять хотя бы Supremes. Но если раньше внимание уделялось главным образом традиции хорового исполнения (как в церковных песнопениях), то Spice Girls сделали акцент на создании независимой компании подруг, которым нравится быть вместе (такая компания была главной структурной единицей школьного сообщества).

Идея женской группы притягательна для людей разного возраста. Однако заметим, что главными потребителями на рынке аудиозаписей являются очень молодые люди. Если 13- или 15-летние подростки предпочитают альбомы, то молодежь от 17 до 19 лет, особенно девушки, активно приобретают синглы.

В этом и состоит причина успеха Take That, Peter Andre и других «похитителей сердец». Для многих девушек их участники стали суррогатными первыми парнями. Чтобы понять, насколько популярны воображаемые свидания, достаточно взглянуть на названия статей в таких журналах для девушек, как Sugar и J17. В длинных вычурных статьях и интервью рассказывается

преимущественно о любимых блюдах и новых прическах девичьих кумиров.

Идея Spice Girls состояла в том, чтобы участницы группы стали для молодых девушек образцом для подражания. Они должны были стать чем-то большим, чем ролевые модели. Ролевой моделью является тот, кем мы восхищаемся настолько, что мечтаем заниматься тем же, что и он, когда вырастем. Очевидно, в США главная ролевая модель для девушек — Мадлен Олбрайт, госсекретарь США в администрации президента Билла Клинтона. А образцом для подражания является тот, на кого мы хотим быть похожими СЕЙЧАС.

Это не означает, что поклонницы попадались на удочку Spice Girls только потому, что стремились стать певицами. Они просто хотели быть такими же девушками. Образцами для подражания служат все, кто окружает девочек в школе, все, кто хотя бы немного старше их, и стильные, добившиеся успеха старшеклассницы, на месте которых девушки хотели бы оказаться. Spice Girls были гиперболизированным образцом для подражания: более взрослыми, более стильными, более одухотворенными, более популярными, более модными. И все-таки доступными.

Сегодня, когда можно сказать, что Spice Girls пользуются очевидным успехом и, несомненно, обладают харизмой, мне представляется весьма интересным и даже забавным, что никто и не вспоминает, насколько ординарна и ничем не примечательна компания этих девушек. Я отнюдь не хочу показаться грубым — все они выглядят немного лучше, остаются более «живыми» и талантливыми, чем большинство из тех, кого я когда-либо встречал. Однако они не производят впечатления недоступности и уникальности. Им очень далеко до ставших кумирами настоящих звезд, таких как Грета Гарбо, Мэрилин Монро, Элвис Пресли, Мадонна и Джордж Майкл.

Зато у них есть то, чего нет ни у одной настоящей музыкальной или телевизионной звезды, — например, слишком узкой талии или угловатого лица. Это реальные девушки, «живущие по соседству», доступные, как девчонки из параллельного класса.

Кроме того, в Spice Girls нет двух похожих друг на друга девушек. Их прозвища — Scary (Робкая), Sporty (Спортивная), Baby (Малышка), Ginger (Имбирь) и Posh (Шикарная) — были придуманы не самими участницами группы, а посторонними людьми. Они были плодом творчества журналистов и использовались как один из элементов брендинга. Но участницы группы прошли тщательный отбор, потому что должны были олицетворять совершенно разных героинь. Spice Girls создавались с расчетом на мгновенную «зацепку» — подобную бренду Tango, представлявшему собой скорее набор отдельных элементов, нежели целостную классическую марку.

Но самое важное, что группа Spice Girls создала внутренний рынок суббрендов для девушек: теперь у каждой из них могла быть своя фаворитка. Сделанный выбор способствовал личностным и активным связям различных представителей аудитории с участницами группы.

К тому же «перчинки» постепенно начали позитивно воздействовать на подростковую и молодежную культуру — не только своими проникновенными песнями или дурашливым поведением на сцене (песни и танцы в исполнении компании школьных друзей), но и модной одеждой и установками.

Обувь на платформе впервые появилась на специализированных выставках и продвигалась модными марками вроде Sweat. Участницы Spice Girls подхватили эту тенденцию, начали носить «платформы» и превратили их в повседневную обувь на год раньше, чем это было положено в соответствии с циклом моды. Для

адекватного ответа на изменение спроса производителям обуви пришлось срочно увеличивать толщину подошв у кроссовок.

Точно так же символический смысл приобрели и прически «перчинок», в частности маленькие хвостики Baby Spice. Реальные девушки могли не только одеваться, как Spice Girls, но и вести себя подобно своим кумирам. Девичьи компании переняли от Spice Girls манеру постоянно хихикать и шумно веселиться. Но самым популярным суббрендом Spice Girls стала идея Power Girl, благодаря чему группа опередила другие молодежные музыкальные коллективы. Современные девушки более авторитетные, уверенные в себе и амбициозные, чем юноши. Они лучше учатся, имеют более прогрессивные взгляды, отличаются большей эмоциональной зрелостью и устойчивостью. Они лучше приспособлены к жизни. Девушки стоят в подростковой пирамиде гораздо выше по сравнению с юношами, чем женщины во взрослой жизни по сравнению с мужчинами.

Spice Girls стали брендом девичьего влияния. Им удалось выразить его на языке культуры — дать феномену имя и внешний облик. Обычно такую функцию выполняют самые влиятельные бренды: они стоят за вещами, которые являются событием. Они дают им внешнее выражение, делают их осязаемыми и, придавая форму зарождающимся трендам, становятся ощущаемой, воспринимаемой их частью (модная одежда и яппи в 1980-е годы, Nike и уличный спорт или Levi's и стиль ретро).

Еще одной составляющей бренда Spice Girls, в конечном итоге предопределившей их уход со сцены, было духовное единство девушек. Дух сообщества, о котором мы упоминали ранее, свойственный компании друзей, дух «трех мушкетеров», передается аудитории через музыку — даже при появлении Spice Girls на экранах телевизоров. Эту музыку слушают абсолютно все, разделяя чувства исполнительниц и ощущая себя частью дружной группы.

Девушки не просто олицетворяли собой музыку. Они были своего рода средством общения людей. Они отражали то общее, что есть у каждого из нас, и стали новой традицией.

У бренда всегда была своя ахиллесова пята: они твердо стояли на ногах, будучи вместе, и сразу падали, как только их разделяли. Что ж, может быть, им удастся что-то сделать поодиночке.

Spice Girls и 12 правил нового маркетинга

1. Ближе к реальной жизни, больше индивидуальности

Образцы для подражания.

2. Удовлетворяйте основные потребности людей

Потребность в развитии (превращении девочки в женщину). Чувство принадлежности к женскому полу.

3. Авторские инновации

Spice Girls — дружная группа, модное шоу, кинофильм.

4. Мифологизируйте все новое

Girl Power.

5. Создавайте осязаемые различия

Девичья группа, во многом напоминающая юношескую, — прежде всего, уникальная концепция.

6. Культивируйте аутентичность

Доступность, аутентичность, а также максимальная приближенность к реальности, в которой живут девушки.

7. Формируйте общее мнение

Группа популярна уже потому, что нравится всем. Она «сама себя хвалит».

8. Позвольте потребителям участвовать в маркетинге

«Перчинки» предлагали доступные для подражания образчики, такие как прическа и танцевальная манера.

9. Создавайте сообщества по интересам

«Перчинкой» могла почувствовать себя любая десятилетняя девочка (и некоторые из их мам!).

10. Используйте стратегический креатив

Идея девичьей группы и тщательно подобранного состава дополняющих друг друга исполнителей была новой и оказалась блестящей.

11. Стремитесь к известности

Они несли множество посланий, главным из которых было «Будь сильной!».

12. Соответствие видению и ценностям компании

Они персонифицировали силу сообщества. Не потому ли, разделившись, они вряд ли смогут чего-либо добиться?

Пример 10: St. Luke's

Если вы хотите бросить дерзкий вызов брендингу и бизнесу одновременно, попробуйте создать новое рекламное агентство!

Значение маркетинга «бизнес-бизнес» постоянно растет, и не только потому, что компании передают большую часть функций поставщикам услуг. Бизнес все крепче опирается на сотрудничество с различными участниками рынка. Чрезвычайно важно, чтобы компании имели сильные бренды с точки зрения не только потребителей, но и партнеров по бизнесу, акционеров и сотрудников. «Продвинутые», успешные компании обычно являются сильными брендами и рождают вдохновенные идеи, потому что в новой экономике конечные результаты все чаще определяются талантом, преданностью, лояльностью и умением сопереживать.

Большинство задач, какие мне приходилось решать в последнее время, имели отношение к компаниям как брендам. В прошлом году мои крупнейшие проекты были связаны с брендами Arthur

Andersen и Coca-Cola. Я считаю, что агентству St. Luke's удалось добиться прекрасных результатов в развитии своего бренда.

В течение года небольшое лондонское рекламное агентство может всего два-три раза «выйти в свет», то есть рассказать о своих удачных кампаниях и организовать пиаровские мероприятия, — например, поговорить о том, что нас ждет в третьем тысячелетии.

Агентство St. Luke's поставляет публике две-три истории в месяц, а иногда — в неделю. Статьям, посвященным нашему агентству, отводятся места в общенациональных газетах вроде Financial Times и других изданиях. Интерес к деятельности агентства проявляют и за рубежом, прежде всего в США. Материалы о St. Luke's публиковались в The New York Times, а статья в журнале Fast Company называлась «Рекламное агентство, которое вытесняет все остальные рекламные агентства». По каналу Channel 4 был показан документальный фильм о нашей компании, а в 1998 году председатель совета директоров St. Luke's Энди Лоу опубликовал книгу об агентстве — «Открытое мышление» [7].

Было бы просто замечательно, если бы все эти публикации и фильмы знакомили аудиторию с талантами сотрудников и работой St. Luke's, ведь неслучайно в 1997 году журнал Campaign признал нас лучшим рекламным агентством Великобритании. Но публичный интерес к St. Luke's вызван отличиями нашего агентства от других, благодаря которым оно, возможно, станет прообразом компании будущего.

Компания St. Luke's освобождает своих сотрудников от уз традиционной организации труда. График работы в офисе свободный. Ни у кого из сотрудников нет своих письменных столов. Мы собираемся в помещениях, выделяемых для работы над проектами. Скажем, в комнате, отведенной для работы с IKEA, хранится все, что связано с проектами и исследованиями для

нашего клиента. Кроме того, она обставлена мебелью, какую можно купить в магазинах этой компании. Комнаты для создания проектов стали частью нашего творчества. Размышляя над идеями для бренда IKEA и изучая взгляды New Age, мы изменили комнату в соответствии с принципами фэн-шуй. Наши комнаты рассказывают о том, как живут бренды.

Свободная работа в офисе является осязаемым выражением свободной культуры. В St. Luke's иерархия соблюдается не так строго, как во многих подобных компаниях. Большинство сотрудников работают в самостоятельных командах. Думаю, у нас гораздо меньше раболепия и, соответственно, чванства, которым обычно отличаются опытные руководители. Руководство St. Luke's действительно прислушивается к мнениям сотрудников всех уровней.

В компании есть несколько отделов, но основная работа осуществляется не многоцелевыми командами, а всеми сотрудниками агентства. По мере роста агентства мы создавали и перемешивали отдельные группы, так как считали, что близкие и дружеские отношения между тремя десятками людей, постоянно общающихся друг с другом, очень важны для успеха компании.

Надеюсь, к тому времени, когда вы будете читать эту книгу, в St. Luke's (несмотря на все его достоинства) снова произойдут какие-нибудь позитивные изменения. Мне, например, нравится идея работы агентства на принципах франчайзинга. St. Luke's процветает благодаря изменениям, экспериментам и открытости, не позволяющим ему превратиться в памятник самому себе. St. Luke's имеет одну организационную особенность, позволившую ему стать лидером на рынке и иметь отличную от других культуру: дело в том, что у агентства несколько собственников. Это акционерное общество, чьими владельцами являются сотрудники агентства. Каждый сотрудник, проработавший в компании определенное

время, получает соответствующее количество акций (дополнительная эмиссия проводится ежегодно, и чем дольше работает сотрудник, тем больше у него акций).

Такая корпоративная культура воспринимается клиентами как открытый и стимулирующий опыт сотрудничества. Клиентов побуждают присоединяться к создаваемым в агентстве командам и оказывать помощь в решении проблем. К счастью, St. Luke's не свойственно высокомерие, какое нередко проявляют по отношению к клиентам сотрудники многих креативных агентств, а также подобострастное отношение к заказчикам. Агентство St. Luke's не прибегает и к модному приему запугивания клиентов. Обстановка в компании неформальная и свободная. Агентство открыто к сотрудничеству со всеми участниками рынка, которые готовы поддерживать не только собственный имидж, но и ценности St. Luke's.

История St. Luke's пользуется популярностью не из-за маркетинговых уловок и какой-либо изощренной тактики. Это действительно занимательная история, потому что в ней рассказывается об интересной компании. St. Luke's постоянно добавляет к ней что-нибудь новенькое: съемки в документальном сериале или приглашение участвовать в программах нового лейбористского правительства Великобритании, полученное нашим агентством раньше других.

В документальном сериале главным образом были показаны сотрудники, отстаивавшие свою точку зрения. St. Luke's всегда открыто для новых медиасредств, клиентов или посетителей. Это потому, что сотрудникам предоставляется полная свобода в разработке вопросов, которые находятся в центре внимания команд, работающих над проектами. Другими словами, St. Luke's — образцовое воплощение принципов нового маркетинга.

Эта книга посвящена мышлению в стиле нового маркетинга. Однако я понимаю, что многим специалистам достаточно трудно

ни с того ни с сего войти в роль диссидента, не признающего общепринятых правил. Многие из приведенных нами примеров показывают естественные практические проявления предпринимательской культуры. Основная трудность состоит в том, чтобы почувствовать себя свободным от каких бы то ни было общепринятых представлений, научиться думать и действовать по-новому. Создание рабочей обстановки, когда рождаются новые идеи, значительно облегчает процесс в целом. Как говорят в St. Luke's, «чтобы изменить образ мышления, нужно изменить стиль работы».

Даже если все, что я рассказал, было сделано исключительно в интересах рекламы, попробуйте самостоятельно оценить бренд, созданный St. Luke's. Я думаю, вы согласитесь, что приложенные сотрудниками агентства усилия стоили того. Агентство успешно функционирует, потому что оно следует новым правилам.

St. Luke's и 12 правил нового маркетинга

1. Ближе к реальной жизни, больше индивидуальности

Разрушение барьеров, препятствующих созданию неформальной культуры, и вовлечение в этот процесс клиентов.

2. Удовлетворяйте основные потребности людей

Чувство принадлежности к коллективу и внутренняя свобода.

3. Авторские инновации

Перестройка в компании происходит как минимум раз в год.

4. Мифологизируйте все новое

Новый мир работы «расстегнутых воротничков» (например, Casual Friday, виртуальный офис).

5. Создавайте осязаемые различия

Свободный график работы в офисе.

6. Культивируйте аутентичность

Открытость — вы получаете именно то, что видите.

7. Формируйте общее мнение

В формировании общего мнения существенную роль играют значимые посетители, такие как бизнес-гуру, журналисты.

8. Позвольте потребителям участвовать в маркетинге

Открытость и сотрудничество с клиентами, поставщиками, журналистами.

9. Создавайте сообщества по интересам

Существует клуб поклонников St. Luke's.

10. Используйте стратегический креатив

Нам немного повезло. Наша стратегия заключалась в полном изменении бренда (отсюда название агентства, характерное для больниц).

11. Стремитесь к известности

Рекламное агентство-коммуна. По степени освещения нашей деятельности в прессе мы не уступаем чете Клинтонов.

12. Соответствие видению и ценностям компании

Всеми нашими успехами мы обязаны прочной приверженности к общим для коммуны ценностям.

Пример 11: British Telecom

Это простая, но удивительная история, которая показывает, что идея может изменить даже крупную (и к тому же негативно воспринимаемую) британскую компанию. Эта идея лейтмотивом проходит через всю книгу. Мы живем во времена, когда люди утратили уважение к общественным институтам: им перестали доверять. Однако British Telecom (BT) удалось вновь стать частью повседневной жизни людей, инструментом для общения и установления взаимоотношений.

По мнению членов наших исследовательских команд, раньше реклама BT была пустой тратой корпоративных средств. Рекламная

кампания воспринималась как дорогое мероприятие, проводившееся с единственной целью, — содрать с абонентов как можно больше денег за счет повышения тарифов. Обычная реакция населения была такой: «Я не понимаю, зачем им реклама».

Но в конечном счете реклама бренда ВТ начала играть правильную роль — помогать людям. Реклама была не столько продвижением товара, сколько формой обслуживания клиентов. В обычной рекламе ВТ ведущий, словно привидение, появляется во время реального телефонного разговора и объясняет, как лучше его вести. Он учит людей началам психологии общения. Другое направление рекламной кампании — это программы, помогающие людям постоянно общаться с близкими (в частности, «Друзья и семья» или снижение тарифов в выходные дни).

Бренд, который ВТ удалось создать с помощью этой рекламы, стал намного ближе к жизни обычных людей, приобрел личностный характер.

Компания British Telecom считалась оплотом бюрократии. Сегодня бренд воспринимается как тихий голосок, нашептывающий, что вы так давно не разговаривали с отцом или братом. Рекламная кампания и деятельность ВТ подчиняются и остальным 11 правилам нового маркетинга.

British Telecom и 12 правил нового маркетинга

1. Ближе к реальной жизни, больше индивидуальности

Советы людям.

2. Удовлетворяйте основные потребности людей

Коммуникация.

3. Авторские инновации

Дает новое представление о повседневных разговорах (и не забывает о новых предложениях).

4. Мифологизируйте все новое

В эпоху «помоги себе сам» учит устанавливать хорошие взаимоотношения с людьми (а это крайне важно!).

5. Создавайте осязаемые различия

Все вращается вокруг находящихся в руках людей телефонов British Telecom.

6. Культивируйте аутентичность

Глубокое понимание и искренность намерений.

7. Формируйте общее мнение

Разговоры на незначительные темы (часто рождаются спонтанно в исследовательских группах).

8. Позвольте потребителям участвовать в маркетинге

Люди проецируют на рекламу собственный опыт.

9. Создавайте сообщества по интересам

Телефон помогает нам общаться с родными и близкими.

10. Используйте стратегический креатив

«Голиаф хочет подружиться с Давидом».

11. Стремитесь к известности

«Давайте поговорим!» — один из самых известных маркетинговых слоганов XX века.

12. Соответствие видению и ценностям компании

Очевидно, идея рекламы изменила компанию; сегодня сотрудники гордятся своей работой в British Telecom, потому что она способствует общению и укреплению связей между людьми.

Пример 12: Egg

Egg — это комплекс банковских услуг, предлагаемых брендом Prudential, и последняя новинка в сфере перекрестных продаж на нерегулируемом финансовом рынке. Услуги Egg предоставляют-

ся напрямую (как услуги банка First Direct), ими можно воспользоваться с помощью Интернета, телефона или почты.

Базовые продукты и услуги ориентированы на максимальное соответствие потребностям индивидуального клиента. Банки являются самыми институциональными брендами, поэтому, когда они проявляют гибкость и стремятся стать ближе к людям, они становятся особенно притягательными.

До сих пор в телевизионной маркетинговой кампании Egg просматривались два направления — реклама и спонсорство. В рекламе принимали участие такие знаменитости, как Зои Болл [8], но можно ли верить тому, что она рассказывает о бренде? Было найдено творческое решение: те, кто рекламирует банк, должны проходить проверку на детекторе лжи. Им задают несколько личных вопросов, чтобы показать, что детектор лжи работает, и только потом спрашивают об Egg. Эта реклама придумана специально для общества Фомы неверующего, и поэтому у меня нет оснований упрекать бренд в отсутствии аутентичности.

Запуск в эфир рекламных роликов с участием знаменитостей предваряли блиц-опросы с сотрудниками центра обработки телефонных звонков и простыми гражданами. Иными словами, создатели рекламы начали с того, что сразу попытались преодолеть недоверие, с которым столкнулся, в частности, банк First Direct. Вероятно, на рынке Фомы неверующего труднее всего решить следующую проблему: люди не верят банкам, но доверяют брендам финансовых услуг, о которых почти ничего не слышали. Еще хуже обстоят дела с доверием к компаниям, не имеющим отделений.

Спонсоры обычно говорят, что они финансируют некую телевизионную программу ради ее зрителей, простых людей.

Это достаточно честное и прямое заявление, благодаря чему люди благоприятно относятся к спонсорству. Они полагают, что спонсоры вкладывают деньги в их любимые программы. Таким образом, Egg воспринимается как достаточно симпатичный бренд.

Egg и 12 правил нового маркетинга

1. Ближе к реальной жизни, больше индивидуальности

Бренд, упорно стремящийся стать ближе к повседневной жизни индивидуальных клиентов.

2. Удовлетворяйте основные потребности людей

Узнаваемость (в отличие от банков, где мы ощущаем себя только номером счета).

3. Авторские инновации

Пока все в порядке.

4. Мифологизируйте все новое

Бренд для общества Фомы неверующего.

5. Создавайте осязаемые различия

Инновационный веб-сайт, бланки для заполнения в общественных местах, а также, насколько мне известно, возможность предоставления услуг по телефону.

6. Культивируйте аутентичность

С детектором лжи очень трудно спорить.

7. Формируйте общее мнение

Все говорят об Egg.

8. Позвольте потребителям участвовать в маркетинге

Потребитель участвует в маркетинге.

9. Создавайте сообщества по интересам

Зрители телеканала Channel 4. Молодые, состоятельные люди, хорошо разбирающиеся в медиасредствах.

10. Используйте стратегический креатив

По-моему, идею использования детектора лжи можно считать одной из лучших маркетинговых идей 1998 года.

11. Стремитесь к известности

Опять-таки детектор лжи.

12. Соответствие видению и ценностям компании

Я искренне надеюсь, что компания хоть в чем-то похожа на свой маркетинг!

Примечания

1. Sigmund Freud. Civilization and its Discontents. London: Hogarth Press, 1930 (прим. ред.).
2. One (англ.) — один (прим. ред.).
3. Сид Вишез (настоящее имя Джон Саймон Риччи-Беверли; 1957–1979) — британский рок-музыкант группы Sex Pistols (прим. ред.).
4. Крис Эванс (1966) — известный британский теле- и радиоведущий (прим. ред.).
5. Wellies (англ.) — галоши; детские короткие резиновые сапожки (прим. перев.).
6. Beaver (англ.) — женские наружные половые органы (прим. перев.).
7. Andy Law. Open Minds: 21st Century Business Lessons and Innovations from St Luke's. London: Orion Business Books, 1998 (прим. ред.).
8. Зои Болл (1970) — британская теле- и радиоведущая (прим. перев.).

часть /4

заключение

будущее принадлежит... кому?

Битва за новый маркетинг

Термин «новый маркетинг», вынесенный в название этой книги, означает искусство создания новых брендов. Это искусство выдвигать серьезные, яркие идеи, способные затронуть души современных людей. Но существует и другая дисциплина, также названная новым маркетингом. Это наука о таргетинге и транзакциях с помощью новых электронных информационных средств. Новому маркетингу в таком понимании посвящено множество книг, авторы которых предлагают читателям свои рецепты повышения эффективности интернет-бизнеса и развития прямых контактов с потребителями. Но этот новый маркетинг не имеет никакого отношения к брендам и значимым авторским идеям. Ему не хватает души.

Я считаю, что такой новый маркетинг вводит в заблуждение и даже опасен. Он не отвечает на вопрос о создании брендов, а занимается только их использованием. В будущем такой новый

маркетинг, вне всяких сомнений, будет важным элементом потребительского маркетинга. Но называться он должен, наверное, новой розничной торговлей. Ведь речь идет о дисконтных картах и электронных книжных магазинах. Это важный вопрос, связанный с использованием новых технологий, но в этом случае речь идет об извлечении стоимости, а не о ее создании.

Более того, мне кажется, что между двумя концепциями нового маркетинга может разгореться настоящая война, поскольку компаниям будут предлагаться различные виды маркетинговых услуг. Они вступят в схватку не только за умы и сердца клиентов, но и за их кошельки. Такие стычки уже имеют место. Когда фирма Coca-Cola подписала контракт на создание рекламы с Creative Artists (агентство, объединяющее голливудских режиссеров), это была победа «моего» нового маркетинга. Когда корпорация Heinz направила весь свой маркетинговый бюджет на организацию прямой почтовой рассылки, верх одержал «чужой» новый маркетинг.

Сторонники «чужого» нового маркетинга утверждают, что цифровые коммуникации делают маркетинг наукой. Эти коммуникации позволяют осуществлять контроль, учитывать затраты и результаты маркетинга. Они дают возможность насладиться использованием кибертехнологии и информационной супермагистрали. Они доказывают, что люди, подобные мне, — динозавры, и что реклама в средствах массовой информации создает миражи, и что только у них есть ключи от реальности. Они обязательно приведут в пример Heinz и другие продвинутые компании, осознающие, что в условиях новой экономики цифровые средства информации являются важнейшим инструментом бизнеса.

В этой книге я предложил вам сотни противоположных примеров. Они показывают, что сегодня, в эпоху неопределенности, значение дерзких брендов и творчества постоянно растет. Я не

думаю, что новый маркетинг в моем понимании — Давид, а новый технологический маркетинг — Голиаф. Эта книга должна помочь сформировать представление о том, что предприниматели, создающие бренды, снова и снова одерживают верх над технократами. С моей точки зрения, сильные творческие бренды по-прежнему дают компаниям огромные преимущества. За последние десять лет рыночная стоимость компании Coca-Cola возросла в 40 раз. Показатели корпорации Heinz намного скромнее.

Смерть массового маркетинга

Я не принадлежу к числу луддитов. Прежде чем заняться рекламой, мне довелось заниматься конструированием полупроводниковых микросхем. Я искренне приветствую развитие новых цифровых технологий: они поражают воображение и, безусловно, служат двигателем прогресса. Они меняют общество. Более того, я считаю их катализатором развития нового маркетинга в моем понимании.

Новые медиасредства бросают вызов массовому маркетингу (так я называю маркетинг, часто демонстрирующий глупость и тупость). Они открывают новые способы привлечь внимание людей и, что еще важнее, заставляют нас понять, что маркетинговые коммуникации могут быть двусторонними и интерактивными.

Маркетинг должен перестать чрезмерно зависеть от рекламы, потому что люди тратят слишком много времени на обдумывание рекламных идей, вместо того чтобы поразмыслить об идеях брендов. Теория брендов превратилась в теорию телевизионной рекламы, которая призывала: «Больше индивидуальности!» Вначале реклама действительно соответствовала этому лозунгу.

Будущее рекламы в том виде, в каком она существует сегодня, туманно. Очевидно, реклама, которая постоянно прерывает

телевизионные программы, в эпоху свободного выбора зрителями каналов и передач платного телевидения будет невозможна. Успех рекламы является скорее исключением, чем правилом: она стала дороже, уровень маркетинговой грамотности аудитории вырос, потребители с опаской относятся к агрессивному маркетингу и, главное, больше не желают играть пассивную роль.

Новый маркетинг — это ответ на развитие новых информационных средств и изменения потребительской культуры. Он основан на добровольном участии потребителей в процессе — ведь речь идет об идеях, выбранных аудиторией, а не о тех, что навязываются ей посредством грубой пропаганды.

Захватывающий, предполагающий активное участие потребителей маркетинг не является чем-то принципиально новым. Многие из великих брендов XX века были созданы с использованием новаторских творческих методов. Бренд Kellogg's был построен на таких идеях, как рекламная кампания под названием «Подмигните своему бакалейщику!» (выполнившая это условие американская домохозяйка получала в виде вознаграждения бесплатную пачку кукурузных хлопьев Kellogg's). Раскрутка бренда Coca-Cola опиралась на замечательные вирус-идеи, скажем «Я хотел бы научить весь мир петь». В 1970-е годы этот рекламный джингл стал явлением планетарного масштаба в поп-музыке.

Аналогичные культурные идеи рождаются и сегодня, в том числе в результате глобальных изменений, связанных с развитием новых информационных средств. Но основная потребность в таких идеях обусловлена сдвигами, происходящими в современном обществе. Мы снова имеем дело с маркетингом без границ. Будущее принадлежит творческим предпринимателям. Именно об этом говорят примеры пионеров маркетинга вроде Ричарда Брэнсона и Аниты Роддик.

Почему я уверен в победе «правильного» нового маркетинга?

Какой из двух новых маркетингов одержит верх в будущем? Думаю, ответ на этот вопрос зависит от того, в каком из двух направлений будет развиваться наш подлунный мир.

Новый технологический маркетинг включает движение от массовых коммуникаций к персональным. Главное преимущество, которое он дает, — нишевой таргетинг. Это преимущество представляется очень весомым, если вы уверены, что происходит фрагментация общества. Если это так, то нацеливание на конкретную социальную группу вполне оправданно. Сегодня маркетинг не может нацеливаться на такие широкие социальные группы, как домохозяйки. Он ориентируется на людей, хаотичным образом приобретающих все больше индивидуальности. В идеале маркетинг должен стать частью процесса кастомизации, то есть «подгонки» продуктов и услуг к предпочтениям, потребностям и ценностям потребителей, становящимся все более разными.

Но я уверен, что идея растущей фрагментарности общества является ошибочной. Мы, без сомнения, двигаемся к менее институциональному обществу и соответственно к появлению более независимого и активного потребителя. Действительно, многие социальные стереотипы и группы перестали существовать. Однако, несмотря на все эти изменения, люди, живущие в разных странах мира, становятся все более похожими друг на друга. Их вкусы, потребности и ценности приобретают все большее сходство. То же происходит и с образом жизни.

Убедиться в этом можно на примере поп-культуры. Достаточно обратить внимание на популярные фильмы, моду, компьютерные игры, поп-звезд и выдающихся спортсменов. И вы еще будете

говорить о фрагментарности мировой культуры?! Выдающиеся идеи путешествуют по всему миру, потому что все мы являемся носителями глобальной информационной культуры, и если эти идеи становятся популярными, их подхватывают люди всех возрастов и любого социального происхождения.

Разрушение старого общественного порядка происходит через устранение барьеров, определяющих социальное разнообразие, и разрушение классовых, сексуальных и региональных традиций, отрицание заранее предопределенного жизненного пути и места в обществе и всех связанных с этим различий в образе жизни.

В этой книге мы рассматривали многие изменения, происходящие в обществе. Полагаю, гораздо важнее изучить именно их, чем ответные маркетинговые ходы. Тот новый маркетинг, о котором я пишу, отличается творческим подходом, и я уверен, что он не замедлит воспользоваться возможностями, открывающимися перед ним в новой культуре.

послесловие

однажды в XXI веке...

Привет!

Добро пожаловать в нашу компанию. Мы рады, что она вас заинтересовала.

Меня зовут Майа, что значит «духовная сущность». Из уважения к моему тезке, учителю дзэн-буддизма, жившему в XIII веке, я ношу изящные буддистские одежды, хотя, к сожалению, и не обладаю его мудростью. Я всего лишь алгоритм. Однако наши гости считают, что я могу ответить на большинство вопросов. Поэтому во время нашего путешествия вы можете без стеснения спрашивать меня обо всем, о чем захотите.

Прежде чем мы войдем в здание, необходимо выполнить некоторые формальности.

Вы подписали соглашение о соблюдении конфиденциальности? Благодарю вас.

Пройдите, пожалуйста, через антивирусный сканер.

Простите, не могли бы вы открыть некоторые файлы? Да? Ваша фотография? Отлично. Не могли бы вы переслать ее мне? Благодарю. Пройдите через сканер еще раз. Спасибо. Сейчас я обработаю вашу фотографию.

Я ее сканировал. Теперь и вы можете посмотреть на себя. Вам удобно в этом костюме? Прекрасно.

Плату за вход вы можете положить вот в этот сделанный из рисовой соломки кубок. Тысяча экю.

Огромное спасибо. Эти деньги пойдут на поддержку и развитие сайта. Вы уже знаете, что если станете нашим партнером, они будут возвращены вам. А сейчас я выпишу вам чек.

И наконец, перед этой дверью вы можете оставить свою обувь. Нам нравится этот маленький ритуал. Он символизирует уважение к частному пространству.

Наши гости находят, что он позволяет отрешиться от повседневных забот и предубеждений, так сказать, оставить их за дверью. Некоторые посетители любят на пару секунд задержаться у входа, чтобы прочитать высеченное над ним буддистское изречение.

> Великие врата открыты для каждого.
> К ним ведут тысячи дорог.
> Тот, кто пройдет через открытые врата,
> Сможет парить между небом и землей.

Итак, следуйте за мной через великие врата.

Мы в главной приемной. Как вы знаете, наша компания существует только на этом сайте — это наш виртуальный офис. Люди, которых вы видите в офисе, пришли сюда пообщаться с коллегами. Не беспокойтесь, вас никто не видит. Мы

любим показывать гостям наш офис так, чтобы это никому не мешало.

Почему мы отказались от реального офиса? По трем причинам. Во-первых, сотрудники компании живут в разных уголках мира. Во-вторых, несмотря на то что компания Bandwidth Rush из молодых, да ранних, здесь, в киберпространстве, недвижимость все еще стоит дешевле. Но самое главное, реальное рабочее место предполагает постоянные отношения между работниками, похожие на те, какие существовали в условиях старого наемного рабства. У нас же все сотрудники — партнеры.

А что такое партнерство?

Это проще всего объяснить, если сравнить партнерство со старой системой. В старой системе маркетинг был отдельной функцией компании. Им занимался специальный отдел, на сотрудников которого была возложена вся ответственность за работу с внешними поставщиками, в частности с рекламными агентствами. Для разработки идей и их реализации отдел маркетинга также должен был обращаться к внешним поставщикам.

В условиях старого маркетинга деньги делались за счет потребителей, покупавших дорогие товары и услуги. Затем эти деньги распределялись по цепочке поставщиков. Да, я знаю, что это звучит дико, но так все и было.

Сегодня мы работаем с партнерами. Стоимость маркетинга определяется стоимостью соответствующих услуг. Он финансируется участниками рынка, товары которых продвигает. Финансирование осуществляется не за счет повышения цен, а за счет увеличения объема продаж. Наши партнеры вкладывают

в маркетинг свои время и деньги. В обмен они получают часть денежной выручки, полученной благодаря маркетингу. Если вы последуете за мной, я покажу вам несколько примеров.

Вы проявляли интерес к нашей последней работе для Ford Motor, поэтому мы организовали для вас доступ на сайт этой компании. Сюда, пожалуйста.

Итак, мы находимся на выставке автомобилей Motor Show.

Наши партнеры из Ford пожелали, чтобы мы оформили выставку в стиле автосалонов середины XX века. Они считают, что это были восхитительные заведения. Наши партнеры используют этот салон в качестве развлекательного комплекса для своих сотрудников, занимающихся дилерскими продажами. Он настолько реалистичен, что сюда приходят на экскурсии студенты, изучающие историю гендерных отношений. Если хотите, я могу убрать экспонаты, свидетельствующие о сексуальном рабстве. Что? Не стоит? Как хотите.

Если вы поднимете голову, то увидите гигантскую вращающуюся статую королевы красоты. Да, это тоже наш будущий проект — хотите верьте, хотите нет.

Я могу вас познакомить с одним из проектов, над которым мы сейчас работаем. Или вы желаете ознакомиться с нашей работой в целом? Хорошо, я покажу вам и то и другое.

Уверен, что вам не надо напоминать о необходимости соблюдения конфиденциальности. В случае нарушения правил вы, разумеется, попадете в черный список международного договора по этике бизнеса. Надеюсь, вы понимаете, почему мы вынуждены хранить наши проекты в тайне.

А вот прекрасный пример того, что такое партнерство.

В совещании, за которым вы сейчас наблюдаете, участвуют наши партнеры из Ford, несколько креативщиков и сотрудни-

ки компании Dreamworks. Они обсуждают идею фильма, где будет показана новая модель автомобиля.

Эта модель называется Qu.Te. Название созвучно слову «cutey».

Однако, хотя эта модель действительно прелестна, ее название должно напоминать об эпохе качества [1]. Машина спроектирована в расчете на родителей-одиночек, желающих хорошо проводить время со своими детьми. Исследования, проведенные компанией Ford, показали, что сегодня, когда родителям не хватает времени для общения с детьми, совместные поездки на автомобиле — лучшая возможность приятно провести время вместе. Автомобиль разрабатывался для развития этой тенденции.

Перед вами всего лишь модель автомобиля. Забавно выглядит, не правда ли? Внешне он напоминает божью коровку. Но это лишь один из тысячи доступных потребителям вариантов дизайна. Автомобиль двухместный, так как среди покупателей преобладают родители с единственным ребенком.

А вот одна из главных «примочек» Qu.Te. Взгляните: высокое сиденье и особая панель управления для пассажира. Это позволяет ему во время поездки чувствовать себя водителем.

Водитель может поручить пассажиру некоторые второстепенные функции, скажем управлять акустической системой или даже следить за скоростью. Впрочем, в настоящее время эти возможности являются предметом переговоров с дорожной полицией. Вероятно, будет принято во внимание, что поездки на новой модели помогают научиться управлять автомобилем с раннего возраста.

Но вернемся к совещанию. Сотрудники компании Dreamworks рассказывают о концепции фильма. Давайте послушаем.

— ...Главная мысль заключается в том, что в «Неспящих в Сиэтле» появляется автомобильчик Герби.

— По контракту роль отца будет играть Макалей Маккалкин. Он играет любящего папашу, который возвращается домой, чтобы воспитывать сына после смерти его матери. Затем место матери занимает автомобиль — он говорит ее голосом, в нем запрограммирована ее личность. Это помогает отцу и сыну заново привыкнуть друг к другу...

— Мы считаем, что кульминацией фильма будет следующая сцена. На отца нападает лев, сбежавший из цирка. Сын везет отца в больницу, а автомобиль подсказывает ему дорогу...

Вы получили общее представление о нашей работе. В настоящее время фильм уже снимается. Одна из опций этой модели — способность говорить голосом конкретного человека (как это показано в фильме). Все соглашения о дистрибуции уже подписаны. Проект будет раскручиваться в следующем году.

Вы видели достаточно? Давайте перейдем к другому партнерскому автомобильному проекту.

Это помещение напоминает аудиторию колледжа, где обучаются взрослые, так как проект изначально предполагал возможность получения дополнительного образования и профессионального роста.

Этот автомобиль является главным звеном предлагаемого фирмой Ford ассортимента. Его оригинальное название — Pod («Скорлупка»). Он проектировался как компактное средство передвижения для одиноких людей. Это очень простая и дешевая машина. Она хороша тем, что водитель может выбирать различные опции обучения: основы управления автомобилем,

профессиональное вождение, безопасность на дорогах и, как вы можете убедиться, техническая эксплуатация.

Отсюда легко увидеть гараж, где водители знакомятся с устройством Pod. Автомобиль прост в эксплуатации: в нем не больше сотни деталей.

А теперь я наглядно продемонстрирую вам все выгоды от партнерства, то есть от совместной работы партнеров и заказчиков в нашем офисе.

Вы видите один из поворотных моментов испытаний модели Pod. Мы воссоздали этот процесс испытаний потому, что он перевернул автомобильный рынок. Женщина в комбинезоне слева — Рита Джонсон, водитель. Женщина справа — Пола Хэйес, заместитель руководителя фирмы Ford.

> **Рита:** Если автомобиль так прост, как вы говорите, то почему бы нам не отправиться на завод и не собирать его там самостоятельно под руководством инструкторов?
> **Пола:** Прекрасная мысль!

Идея Риты стала ее партнерским вкладом в создание «самосборного» автомобиля. На помощь была призвана фирма IKEA, поделившаяся своими экспертными знаниями относительно плоской упаковки и самостоятельной сборки изделий. Пола побывала здесь на прошлой неделе. Она принимала участие в презентации модели Self («Сам» — как теперь называется Pod) для всемирно известных средств массовой информации. Вы, вероятно, видели эту презентацию: ее показывали по всем телевизионным каналам, посвященным новым товарам.

Давайте вернемся в приемную. Мы разрабатываем еще около десяти автомобильных проектов.

Хотите познакомиться с ними? Отлично.
Вот три самых перспективных партнерских проекта Ford.

Проект Pedal Car (автомобиль, в котором можно заниматься физкультурой).
Проект Golf Cart (автомобиль для любителей гольфа).
Проект Convoy (автомобиль, который может использоваться в качестве общественного транспорта).

Обратимся к этой гиперссылке. Не беспокойтесь, это новая модель, названная Beam Me Up («Рассмеши меня!»). Непросто жить в мире, перенасыщенном иронией. Но я — адепт философии дзэн и понимаю, что и сам являюсь, возможно, только шуткой.

Однако я вижу, что вы совсем не устали от экскурсии. Очень хорошо. Все прошло прекрасно, не так ли? Разумеется, я пришлю вам бесплатный отчет об экскурсии по электронной почте.

Это помещение мы называем пещерой.

В пещерах жили первобытные люди. Здесь они начали изображать свои идеи в форме наскальных рисунков.

Вы, конечно, знаете, что анализ ДНК позволил археологам установить: первобытными художниками были в основном женщины. Скорее всего, именно им пришла в голову мысль спасаться от холода и диких зверей в пещерах.

Я привел вас в пещеру потому, что хотел, чтобы вы на собственном опыте узнали, как формируются партнерские стратегии.

В маркетинге старого образца вы начинали с бесед с партнерами, а затем должны были выполнить работу по поиску заранее предопределенного ответа — допустим, предложить рекламу, выполненную в стиле вашего агентства. Очевидно,

что это было глупо, но все делалось именно так. Сейчас мы стараемся деликатно подбирать партнеров для воплощения в жизнь различных идей. Прежде чем найти их, мы разрабатываем десяток пилотных проектов.

После этого возникает потребность в посреднике. Но современный посредник не имеет отношения к цепочке поставщиков-паразитов. Мы обладаем творческими и организационными навыками, позволяющими создавать партнерства.

Иногда партнеры приходят вместе с новым товаром — как в случае с Ford Pod. В других случаях мы поддерживаем взаимоотношения с такими компаниями, как Dreamworks или Sony Games, — они обращаются к нам с идеей поиска продукта. Так или иначе, мы выступаем в роли свахи.

А сейчас я рад представить вам Джона Гранта, одного из наших ветеранов. Джон хотел бы познакомиться с вашим видением будущего. Если среди вас есть наши партнеры, имеет смысл сразу же побеседовать о пилотной программе.

Джон, это...

Продолжение следует.

Примечание

1. Cute (англ.) — изящный, привлекательный, прелестный, интересный; Cutie (англ.) — милашка, прелесть; «эпоха качества» — Quality Time, сокращенно QT (произносится так же, как Cutie и Qu.Te.) (прим. перев.).

библиография

— Зачем ты пишешь эту книгу? — спросил меня Ник, мой клиент из корпорации Coca-Cola. — Сегодня никто не читает книги. На это просто нет времени.

Чтобы доказать, что он ошибается и выразить свою признательность авторам книг, процитированных или упомянутых здесь, я привожу список использованной литературы. Те книги, которые, как мне кажется, следует прочитать обязательно (даже если вы заняты на работе ничуть не меньше, чем Ник), отмечены звездочками.

1. Argyle, Michael. The Anatomy of Relationships: And the Rules and Skills Needed to Manage Them Successfully. London: Penguin Books, 1985.
2. Barthes, Roland. Mythologies. New York: Noonday, 1957.
3. Baudrillaird, Jean. Cool Memories. London and New York: Verso, 1997.
4. Beck, Ulrich. The Risk Society: Towards a New Modernity (Theory, Culture and Society Series). London: Sage, 1992.
5. Berger, Peter L.; Luckmann, Thomas. The Social Construction of Reality: A Treatise in the Sociology of Knowledge. New York: Anchor Books, 1966.
6. Bly, Robert. The Sibling Society. Boston: Addison Wesley, 1996.
7. Castells, Manuel. The Rise of the Network Society. Oxford UK: Blackwell Publishers, 1996*.
8. Collins, Jim; Porras, Jerry I. Built to Last: Successful Habits of Visionary Companies. New York: HarperBusiness, 1994.
9. Coupland, Douglas. Generation X. London: Abacus, 1991.
10. Descartes, Rene. Discourse on Method. London: Penguin Books, 1968.
11. Dichter, Ernest. The Handbook of Consumer Motivations. New York: McGraw-Hill, 1964.
12. Douglas, Mary. Thought Styles: Critical Essays on Good Taste. London: Sage, 1996.
13. Eco, Umberto. Travels in Hyper-Reality. San Diego: Harcourt Brace Jovanovich, 1990.
14. Fein, Ellen. The Rules. New York: Warner Books, 1996.

15. FIDLER, ROGER. Mediamorphosis: Understanding New Media. Thousand Oaks, CA: Pine Forge Press, 1990.
16. FUKYAMA, FRANCIS. The End of History and the Last Man. New York: Avon Books, 1993.
17. GOSHAL, SUMANTRA; BARLETT, CHRISTOPHER. The Individualised Corporation. London: Heinemann, 1998*.
18. GIDDENS, ANTHONY. THE THIRD WAY. Oxford UK: Blackwell Publishers, 1998*.
19. GIDDENS, ANTHONY. Modernity and Self-Identity. Stanford: Standford University Press, 1991*.
20. GRAY, JOHN. FALSE DAWN: The Delusions of Global Capitalism. London: Granta Books, 1998.
21. GRUNDY, TONY. Breakthrough Strategies for Growth: Delivering Sustainable Corporate Expansion. London: FT Pitman Publishing, 1996.
22. HAMEL, GARY; PRAHALAD, COIMBATORE KRISHNAN. Competing for the Future. Harvard: Business School Press, 1994*.
23. HANDY, CHARLES. The Hungry Spirit. New York: Broadway, 1998*.
24. JENSEN, KLAUS. The Social Semiotics of Mass Communications. London: Sage, 1995.
25. LACAN, JACQUES. The Four Fundamental Concepts of Psychoanalysis. London: Penguin Books, 1973.
26. MACLUHAN, MARSHALL. Understanding Media: The Extensions of Man. Cambridge: MIT Press, 1994.
27. PACKARD, VANCE. The Hidden Persuaders (полностью распродана).
28. PLANNING FOR SOCIAL CHANGE. The Henley Centre for Economic Forecasting: London, 1997, 1998.
29. REISMAN, DAVID. The Lonely Crowd. New York: Doubleday Anchor Books, 1950.
30. SENGE, PETER. The Fifth Discipline Workbook. New York: Doubleday, 1994.
31. SEVERIN, FRANK T. Humanistic Viewpoints in Psychology. New York: McGraw-Hill, 1965.
32. SILVERSTONE, ROGER. Television and Everyday Life. London: Routledge, 1994.
33. TAPSCOTT, DON. GROWING UP DIGITAL: The Rise of the Net Generation. New York: McGraw-Hill, 1998.
34. WILSON, PAUL. THE LITTLE BOOK OF CALM. New York: Plume, 1997.

Грант Джон
12 тем: маркетинг 21 века

Редакторы: В. Башкирова, И. Гансвинд,
А. Кочеткова, И. Миронова, М. Моисеева
Корректоры: Т. Кончик, Е. Павлович
Верстка: А. Семычкина

Подписано в печать 23.04.07. Формат 70x100/16.
Бумага офсетная. Гарнитура TextBook. Печать офсетная.
Усл. печ. л. 28. Тираж 4000. Заказ № 768.

ЗАО «Коммерсантъ. Издательский дом»
125080, Москва, ул. Врубеля, д. 4
E-Mail: books@sf-online.ru
kommersant@kommersant.ru

ООО «Питер Пресс»
198206, Санкт-Петербург, Петергофское шоссе, д. 73, лит. А29
Налоговая льгота — общероссийский классификатор продукции
ОК 005-93, том 2; 95 3005 — литература учебная

Отпечатано по технологии Ctp
в ОАО «Печатный двор» им. А.М. Горького
197110, Санкт-Петербург, Чкаловский пр., 15



тем маркетинга 21 века.

это:

тема 1: ближе к жизни, больше индивидуальности

тема 2: удовлетворение основных потребностей людей

тема 3: авторские инновации

тема 4: мифологизация всего нового

тема 5: создание осязаемых различий в переживаниях

тема 6: культ аутентичности

тема 7: формирование общего мнения

тема 8: участие потребителей в маркетинге

тема 9: создание сообществ по интересам

тема 10: использование стратегического креатива

тема 11: стремление к известности

тема 12: соответствие видению и ценностям компании

ISBN 978-5-91180-504-3

